



FORSVARET

Forsvarets høgskole

Kan autentisitet moderere destruktiv ledelse?

Arild Kristian Hagerup Maur

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
Høst 2016

Forord

Denne studien ble gjennomført som en del av stabs- og masterstudiet ved Forsvarets stabsskole høsten 2016. Arbeidet med oppgaven har gitt meg mulighet til å fordype meg i et felt som har høy relevans for Forsvaret, og samtidig gitt meg innsikt i og mulighet til å tilegne meg kunnskap om forskningens verdi og potensielle bidrag til utvikling av Forsvaret.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk min veileder Ole Boe for urokkelig positivitet og kyndig veiledning gjennom den relativt korte og hektiske prosessen. I tillegg vil jeg takke kommandørkaptein Rino Bandlitz Johansen for inspirasjon og forslag til tema, datamateriale og engasjerende faglige diskusjoner. Takk også til Robert Buch, Thomas Hol Fosse, Ole Christian Lange-Ree, Monica Martinussen, Kåre Dahl Martinsen og Øyvind Lund Martinsen for faglige innspill, og Nina og Per ved Forsvarets høgskoles bibliotek for all hjelp.

Mine tidligere sjefer oberst Einar Johnsen og oberst Stein Erik Lauglo har vært en inspirasjon både til å søke Forsvarets stabsskole og til å skrive om autentisk lederadferd. En spesiell takk til dere begge.

Sist men ikke minst, en stor takk til min kone og øverstkommanderende, Inger-Margrethe, for støtte, oppmuntring og for at du har tatt deg av alt hjemme i mitt fysiske og mentale fravær. Nikolai og Kristian: Nå blir det mer tid til å leke.

Arild Kristian Hagerup Maur

Oslo, november 2016

Sammendrag

En tidligere studie blant studenter ved Forsvarets stabsskole fant at destruktiv ledelse ikke predikerer jobbengasjement eller organisasjonsforpliktelse, noe som avviker fra tidligere forskning (Platek, 2015). De individuelle forutsetningene for Forsvarets ledelsesfilosofi sammenfaller i stor grad med karakteristika i teorien om autentisk ledelse, og skal i følge teorien fungere som en buffer mot ytre press. Hensikten med denne kvantitative studien er å undersøke om egenskaper som autentisk leder moderer sammenhengen mellom destruktiv ledelse og utfallsvariablene utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse blant undergitte ledere i Forsvaret. Undersøkelsen ble foretatt med 95 studenter ved Forsvarets stabsskole, med en kombinasjon av vurdering av overordnet, egenvurdering og vurdering fra likemann (*peer*). Resultatene antyder at autentisk ledelse ikke modererer sammenhengen mellom destruktiv ledelse og utfallsvariablene. Videre antyder analysene at autentisk ledelse predikerer jobbengasjement, men ikke predikerer utmattelse eller organisasjonsforpliktelse. Funnene avviker fra det teoretiske grunnlaget for autentisk ledelse og kan karakteriseres som overraskende. På tross av at resultatene i denne studien er påvirket av et lite og homogent utvalg, som ga svake sammenhenger, kan funnene bidra til videre forskning på autentisk ledelse som teoretisk grunnlag for i Forsvarets ledelsesfilosofi. Forslag til videre forskning er gitt.

Nøkkelord: Autentisk ledelse, destruktiv ledelse, utmattelse, jobbengasjement, organisasjonsforpliktelse, moderator, Forsvaret.

Summary

A previous study amongst students at the Norwegian Defence Command and Staff College, found that destructive leadership did not predict work engagement, or organisational commitment, which differs from prior research (Platek, 2015). The individual prerequisites of the leadership-philosophy of the Norwegian Armed Forces coincide with the characteristics of the theory of authentic leadership, which in the theory is supposed to constitute a buffer. The purpose of this quantitative study is to investigate if characteristics in line with the theory of authentic leadership affect the relationship between destructive leadership and the outcome variables, exhaustion, work engagement and organisational commitment, amongst subordinate leaders in the Norwegian Armed Forces. The study is based on a survey, including assessments of superiors, self-assessment and peer-assessment, of 95 students attending the Norwegian Defence Command and Staff College. The results indicate that authentic leadership does not moderate the association between destructive leadership and the outcome variables. Moreover, the analysis indicates that authentic leadership predicts work engagement, but not exhaustion or organisational commitment. The findings in this study deviates from the theory of authentic leadership, and can be characterised as surprising. Despite that a low and homogeneous sample affected the results, the findings of this study can contribute to further research on authentic leadership as a theoretical basis of the leadership-philosophy of the Norwegian Armed Forces. Proposals for further research are included.

Key words: Authentic leadership, destructive leadership, exhaustion, work engagement, organisational commitment, moderation, military.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1 Innledning | 1 |
| 1.1 OPPGAVENS PROBLEMSTILLING | 4 |
| 1.2 AVGRENSNING | 7 |
| 1.3 OPPGAVENS RELEVANS | 7 |
| 2 Teoretisk rammeverk | 9 |
| 2.1 DESTRUKTIV LEDELSE | 9 |
| En modell for destruktiv lederadferd | 12 |
| 2.2 AUTENTISK LEDELSE | 16 |
| Å definere autentisk ledelse | 17 |
| Et overordnet konstrukt for autentisk ledelse | 20 |
| Autentisk ledelse, transformasjonsledelse og etisk ledelse | 24 |
| Autentisk ledelse og psykologisk kapital | 26 |
| 2.3 UTFALLSVARIABLENE UTMATTELSE, JOBBENGASJEMENT OG ORGANISASJONSFORPLIKTELSE | 28 |
| Utmattelse | 29 |
| Jobbengasjement | 32 |
| Organisasjonsforpliktelse | 35 |
| 2.4 KONSEPTUELL MODELL | 37 |
| 3 Metode | 38 |
| 3.1 DELTAKERE OG PROSEDYRE | 38 |
| 3.2 MÅLEINSTRUMENTER | 39 |
| 3.3 STATISTISK ANALYSE | 41 |
| 3.4 VURDERING AV FRAFALL OG MANGLENDE DATA | 42 |
| 4 Resultater | 43 |
| 4.1 DESKRIPTIV STATISTIKK OG KORRELASJONSMATRISSE | 43 |
| 4.2 REGRESJONSANALYSE. MODERASJON | 43 |
| Hypotese 1. Utmattelse | 44 |
| Hypotese 2. Jobbengasjement | 45 |
| Hypotese 3. Organisasjonsforpliktelse | 46 |
| 5 Diskusjon | 47 |
| 5.1 HYPOTESE 1. UTMATTELSE | 47 |
| 5.2 HYPOTESE 2. JOBBENGASJEMENT | 50 |
| 5.3 HYPOTESE 3. ORGANISASJONSFORPLIKTELSE | 52 |
| 5.4 STYRKER OG BEGRENSNINGER | 55 |
| 5.5 IMPLIKASJONER FOR FORSVARET | 57 |
| 5.6 VIDERE FORSKNING | 58 |
| 6 Konklusjon | 61 |
| Litteraturliste | 62 |

1 Innledning

Over pulten på kontoret mitt hadde jeg i mange år en Post-it-lapp, hvor jeg hadde skrevet et sitat av statsmannen og filosofen Edmund Bruke, hvor det stod: «All that is necessary for the triumph of evil is for good men should do nothing.»¹ Lappen har forsvunnet, men jeg har tenkt at disse ordene berører noe sentralt i vårt yrke som offiserer. Ordene er både beundringsverdige og mulig noe pompøse. Kanskje er det også litt naivt og banalt å se på sin profesjons virke i den klassiske kampen mellom det gode og det onde. Eller er det kanskje sånn også ellers i livet? Også innad i organisasjonen? I Forsvaret?

Man omtaler gjerne ikke kolleger som onde, men som den klassiske kampen mellom det onde og det gode er det også i organisasjoner både positive og negative drivkrefter. I den hyppig refererte artikkelen *Bad is stronger than good* hevder Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, og Vohs (2001) at de negative drivkreftene har sterkere effekt enn de gode og at dette antyder en iboende predisposisjon for eller tilpasning til det som er krevende. Teorier innen ledelse har hatt en positivistisk og konstruktivistisk tilnærming og har i liten grad tatt høyde for de potensielt negative konsekvensene (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007). Inntil nylig har negative konsekvensene på prestasjoner og det psykososiale arbeidsmiljø vært antatt, men det finnes lite teoribasert forskning på fenomenet (Tepper, 2000). Derimot har interessen og forskning rundt fenomenet resultert i en rekke studier de siste årene (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007; Mackey, Frieder, Brees, & Martinko, 2015; Schilling, 2009; Schyns & Schilling, 2013; Skogstad et al., 2007).

I Forsvaret har det vært lite forskning rundt *negativ ledelse* og konsekvensene av dette for organisasjonen, men i tråd med tendensene innen ledelsesforskning har to masteroppgaver ved Forsvarets stabsskole sett på fenomenet (Andersen, 2016; Platek, 2015). Andersen (2016) studerte det som omtales av noen som den mest destruktive ledelsesformen, *laissez-faire-ledelse* (Skogstad et al., 2015). På tross av Forsvarets seleksjon, utdanning og utvikling av ledere, indikerer funnene i undersøkelsen at *laissez-faire-ledelse* er utberedt i Forsvaret, og ikke ulikt andre studiers funn i sivile organisasjoner (Andersen, 2016). Forsvarets medarbeiderundersøkelse fra 2016 viser at om lag 17 prosent av Forsvarets ansatte erfarer

¹ Jeg var ikke nøye med referanse da jeg skrev lappen som hang over pulten min. Jeg er også kjent med en viss kontrovers med hensyn til om dette er den faktiske ordlyden i sitatet og hvorvidt det faktisk var Bruke som skrev disse ordene.

aktiv eller passiv negativ ledelse fra sine overordnede (Forsvarsstaben, 2016).² Heller ikke dette skiller seg nevneverdig fra tidligere studier fra sivile organisasjoner (Einarsen, Tangedal, et al., 2007). Platek (2015) undersøkte i hvilken grad *destruktiv lederadferd* kan relateres til *utbrenthet*, *jobbengasjement* og *organisasjonsforpliktelse* blant ansatte i Forsvaret. Funnene i Plateks studie antyder at destruktiv lederadferd i liten til middels grad predikerer utbrenthet, mens destruktiv lederadferd ikke predikerer jobbengasjement eller organisasjonsforpliktelse hos *følgere*.³ Sammenhengen mellom destruktiv lederadferd og utbrenthet er i tråd med lignende studier, mens det at destruktiv lederadferd ikke predikerer jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse avviker fra lignende studier (Platek, 2015). Hva kan årsaken til dette avviket være? Undersøkelsen i Plateks (2015) studie er gjort blant et utvalg mellomledere i Forsvaret, offiserer og sivile, på stabs- og masterstudiet og lederutviklingsprogrammet (LUPRO) ved Forsvarets stabsskole (FSTS), som alle er selektert til utdanningen.⁴ Kan det være noe ved denne gruppen som har forårsaket disse avvikene? Er det noe som modererer de negative effektene av destruktiv lederadferd? Kan det være at det i denne gruppen er en psykologisk robusthet eller en *psykologisk kapital*, som gjør at effekten av destruktiv lederadferd ikke er så destruktiv som man kunne forventet? Hva er det i så fall som modererer?

Ledelse og lederutvikling har alltid vært en sentral del av Forsvarets virksomhet, og Forsvaret bruker store ressurser på å selektere, utdanne og utvikle militære offiserer (Forsvaret, 2014). Et særtrekk ved militære organisasjoner er at utøvelse av lederskap ikke avhenger av hierarki, siden militære organisasjoner utvikler ledere på alle nivåer (Goffee & Jones, 2006). I særdeleshet gjøres dette gjeldende med Forsvarets desentraliserte ledelsesfilosofi, *oppdragsbasert ledelse* (Forsvarssjefen, 2012). Ledelsesfilosofien er tuftet på at den med best situasjonsforståelse skal handle selvstendig, og at undergitte i alle ledd tar målrettet initiativ

² Forsvarets medarbeiderundersøkelse fra 2016 viser at 10,7 prosent av de spurte er helt eller delvis enig i utsagnene som måler passiv lederadferd ($N = 9248$), mens 6,4 prosent av respondentene er helt eller delvis enig i utsagnene som måler negativ lederadferd ($N = 9249$) (Forsvarsstaben, 2016).

³ Begrepet *følger* brukes i denne sammenheng om en som aksepterer veiledning, kommando eller ledelse fra en annen (Follower, 2011). I en hierarkisk organisasjon som Forsvaret vil også ledere være *følgere* – på samme måte som fedre kan være sønner – avhengig av situasjon.

⁴ Stabs- og masterstudiet ved Forsvarets stabsskole er et studie bestående av et ettårig stabsstudie, hvor noen studenter tilbys å bygge på dette med et halvårig masterstudie. Elevene består av militære og sivile mellomledere fra Forsvaret, i gradssjikt fra kaptein til oberstløytnant og sivile ekvivalenter, som selekteres til utdanningen. Stabsstudiet er den høyeste nivådannende utdanning i Forsvaret, som gjør at de som har gjennomført utdanningen er søknadsberettiget til høyere stillinger i Forsvaret. Lederutviklingsprogrammet (LUPRO) ved Forsvarets stabsskole, er et program hvor militære eller sivile som bekler eller aspirerer til lederstillinger på midlere nivå i Forsvaret antas etter søknad. LUPRO er et samlingsbasert program, og ikke en nivådannende utdanning, hvor deltakerne i løpet av ett år deltar på fem ukesamlinger.

basert på sjefens intensjon (Forsvarssjefen, 2012). I ytterste konsekvens kan dette handle om at undergitte selvstendig må kunne lede i ekstreme situasjoner hvor eget og deres undergittes liv er i fare og hvor beslutningene man fatter, kan innebære å ta og risikere liv og potensielt volde store skader. Å utvikle evne til å kunne stå i, lede og handle riktig i slike komplekse, utfordrende og uforutsette situasjoner – gjerne kalt offiserskompetanse, er derfor sentralt i den teoretiske og praktiske offisers- og lederutviklingen i Forsvaret (Boe, 2015). Utvikling av offiserskompetanse har til hensikt å utvikle selvsikkerhet og beherskelse av de relasjonelle forhold som kreves for å fremstå som trygge, selvstendige og autentiske offiserer (Boe, 2015). I *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* (2012)⁵ understrekes det at god ledelse handler om relasjoner og at dette bygger på gjensidig respekt og tillit mellom leder og undergitte. Selvinnsikt og mellommenneskelig kompetanse vil være viktig for militær lederutvikling, og er elementer som er gjenkjennelige i Krigsskolens modell for offisersutvikling, hvor offiserskompetanse ses på som en funksjon av kompetansefeltene fagkompetanse, selvkompetanse og sosial kompetanse (Boe, 2015). I Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi vektlegges at militære ledere må være tro mot seg selv og sine egne verdier i ledelsessituasjoner en står overfor (Sjøkrigsskolen, 2009). Forsvarssjefen (2012) vektlegger denne grunnleggende integriteten som et av kjerneelementene i de individuelle forutsetningene for oppdragsbasert ledelse. I pressede situasjoner vil masken falle og det sanne jeg komme til syne, noe som krever en ekthet av lederen. Denne ektheten i forholdet til seg selv og undergitte består i at lederen er «sann mot seg selv og egne verdier og at man er bevisst egne styrker og svakheter på en trygg og overbevisende måte uten å ta på seg en maske» (Forsvarssjefen, 2012, s. 11). Dette kalles i Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi (2009) for autentisk lederskap i operativ kontekst og trekker frem viktigheten av at man handler i tråd med hvem man er over et bredt adferdsregister. Forsvarssjefen (2012) og Sjøkrigsskolen (2009) legger i dette også at selvbevissthet og dybdeforståelse for seg selv og andre innebærer en ydmykhet og fleksibilitet for andres perspektiver og tillater rom for andre. Lederskapets verdier skal være fundamentert i å tjene kollektivets interesser og vektlegge utvikling og bemyndigelse av andre, contra personlig motivert ledelse som baserer seg på dominans og autoritær adferd som tjener lederens egeninteresser ved utnyttelse av andre (Forsvarssjefen, 2012). «Godt militært lederskap handler ikke bare om det man vet og kan, men like mye om hvem man er og hva man gjør» (Forsvarssjefen, 2012, s. 9), heter det i

⁵ *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* benevnes i det videre som *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* eller *Forsvarssjefens grunnsyn*.

Forsvarssjefens grunnsyn. Gitt de de militære maktmidlers potensielt destruktive konsekvenser, er lederens evne til etisk handling under press ansett som en viktig lederkompetanse. Etikk og moral er derfor også verdsatt og søkes tydeliggjort gjennom utdanning og trening, og anses som avgjørende for undergittes tillit til ens overordnede (Forsvarssjefen, 2012; Sjøkrigsskolen, 2009).⁶

Vi ser her hvordan Forsvarssjefen i direktivs form og krigsskolene, som står for den grunnleggende offisersutdanning i Forsvaret, artikulere karakteristika for personlige lederegenskaper og utøvelse av lederskap i Forsvaret. Svært mye av dette er begreper som er forbundet med ledelsesteoriformuleringene som benevnes *autentisk ledelse*. I Luftkrigsskolens studiehåndbok slås det til og med fast at modulen for ledelse og mestring, det første året i bachelorutdanningen, baserer seg på autentisk lederskap (Luftkrigsskolen, 2015). Som lederskapsteori er autentisk ledelse fremdeles i en utviklingsfase, og det finnes ingen entydig definisjon. Forenklet kan man si at autentiske ledere heller enn å late som, er autentiske ledere ærlige mot seg selv, de er motiverte av sin overbevisning fremfor å oppnå status, ære og personlige fordeler, autentiske ledere er originaler, ikke kopier, og leder fra sitt eget perspektiv og ståsted, og deres handlinger er basert på deres verdier og indre moralske perspektiver (Avolio & Luthans, 2003; B. Shamir & Eilam, 2005). Avolio og Gardners (2005) teori er at lederens positive kapasiteter og det etiske klima har en mobiliserende effekt på de undergitte og positive effekter blant annet på engasjement og organisasjonsforpliktelse.

1.1 Oppgavens problemstilling

Kjernen i Forsvarets ledelsesfilosofi og offisersutvikling synes i stor grad å sammenfalle med idealene for lederadferd i teorien om autentisk lederskap. Autentisk lederskap er tidligere sett på i lederrollen og utkomme av denne ledelsesformen har på følgere. Undersøkelsen i Plateks (2015) studie er gjort blant offiserer på stabsstudiet og LUPRO. Deltakeren er derfor selv offiserer, gjerne i gradssjiktet major til oberstløytnant, og har selv vært gjennom lederutdanning og offisersutvikling ved krigsskole. Deltakerne har også selv tjenestegjort som ledere i Forsvarets organisasjon før det ble tatt opp til stabsstudiet. Gradssjikt og Forsvarets hierarkiske oppbygning tilsier dermed at personellet som har deltatt i undersøkelsen har vært ledere på et midlere nivå – som mellomledere, og har dermed vært undergitt leder. Som ledere

⁶ Etikk er av Forsvarssjefen (2012) satt som en organisasjonsmessig forutsetning og ikke en individuell forutsetning, men etikk er ikke verd noe om det ikke gir seg utslag i moral - indre moral som lederadferd. Dette kan synes malplassert, men forstås dit hen at de etiske perspektivene må gjennomsyre organisasjon slik at det gir utslag i moralsk lederadferd.

i Forsvaret er det derfor rimelig å forvente, i tråd med *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* som er gjeldende ledelsesfilosofi i Forsvaret, at disse har utviklet lederegenskaper som er sammenfallende med det som teorien om autentisk lederskap forfekter.⁷

Som navnene tilsier og tidligere forskning har vist, har destruktiv og autentisk ledelse motstående effekter.⁸ Platek (2015) fant, i tråd med tidligere forskning (Hetland, Sandal, & Johnsen, 2007; Kanste, Kyngäs, & Nikkilä, 2007; Mackey et al., 2015; Tepper, 2000; Y. Zhang & Liao, 2015; Zopiatis & Constanti, 2010), i sin undersøkelse at destruktiv ledelse kunne predikere utbrenthet.⁹ De er relativt få publiserte studiene som har sett på sammenhengen mellom destruktive ledelsesformer og jobbengasjement, viser en klar relasjon (Ashforth, 1997; Poon, 2011; Scheuer, Burton, Barber, Finkelstein, & Parker, 2016; Sparks, 2012; Xu & Lee, 2012). Utenom Platek (2015) er det ingen studier som har inkludert laissez-faire som destruktiv ledelsesform (Halbesleben, 2010; Hershcovis, 2011; Mackey et al., 2015; Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2007; Y. Zhang & Bednall, 2015; Y. Zhang & Liao, 2015).¹⁰ Platek (2015) fant ingen sammenheng mellom destruktiv ledelse og jobbengasjement. Tidligere studier har antydnet at destruktiv ledelse kan predikere redusert organisasjonsforpliktelse hos følgere (Ashforth, 1997; Buch, Martinsen, & Kuvaas, 2014; Hershcovis, 2011; J. Lee, 2005; Leiter & Maslach, 1988; Mackey et al., 2015; Nguni, Slegers, & Denessen, 2006; Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000; Y. Zhang & Liao, 2015), hvilket heller ikke var tilfellet i Plateks (2015) studie. På den annen side har resultater fra tidligere forskning indikert at autentisk ledelse kan predikere redusert utbrenthet (Laschinger & Fida, 2014; Laschinger, Wong, & Grau, 2012, 2013; Wong & Cummings, 2009), og økt jobbengasjement (Alok & Israel, 2012; Bamford, Wong, & Laschinger, 2013; Giallonardo, Wong, & Iwasiw, 2010; Hassan & Ahmed, 2011) og organisasjonsforpliktelse

⁷ Det bemerkes at deltakerne i denne undersøkelsen hadde sin offisersutdanning ved krigsskolene før *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* ble utgitt i 2012, men som det slås fast i at direktivet gir prinsipper og verdier som skal ligge til grunn for Forsvarets ansatte og har betydning for alle ledd i Forsvaret, fra daglig drift til væpnede konflikter (Forsvarssjefen, 2012). Prinsippene og verdiene skal således ligge til grunn for utvikling av organisasjonskulturen i Forsvaret (Forsvarssjefen, 2012).

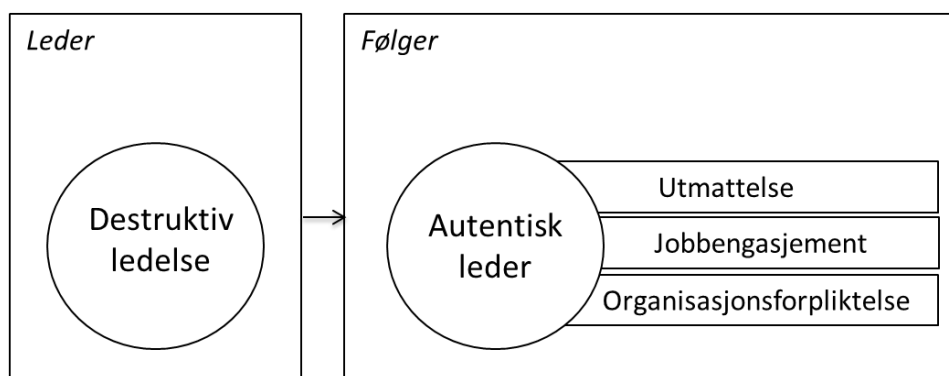
⁸ Litteratursøk ble gjennomført ved bruk av databasene NORA, EBSCO/Host, PubPsych og PsychInfo, samt Google Scholar, Oria og Bibsys, hvor variablene i undersøkelsen og relaterte begreper, samt kombinasjoner av disse er nyttet. I tillegg ble referanser nyttet i andre publikasjoner brukt for videre søk, den såkalte snøballmetoden. En av de viktigste kildene for snøballtilnærmingen var metaanalyser og gjennomganger av litteratur og forskning, som referert i teorikapittelet. I størst mulig utstrekning er studien basert fagfelleurdert litteratur.

⁹ I studien foretatt av Platek (2015) er det kun sett på én av delkomponentene i utbrenthet, utmattelse. Se pkt. 1.2.

¹⁰ Det er også foretatt et søk i database med over 250 vitenskapelige artikler om destruktiv ledelse, som høyskolelektor Thomas Hol Fosse ved Forsvarets stabsskole har samlet som grunnlag for en metaanalyse om destruktiv ledelse i forbindelse med egen doktorgrad.

(Jensen & Luthans, 2006a; Leroy, Palanski, & Simons, 2012; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008; Xiong, Lin, Li, & Wang, 2016).¹¹

Tidligere studier har ikke undersøkt på denne sammenhengen (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011; Mackey et al., 2015; Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2007). Gitt de konseptuelle motsatsene og teoriens forfektede eller forventede utfall av disse ledelsesformene, kan det være nærliggende å anta at en som er undergitt en destruktiv leder og selv har egenskaper som autentisk leder, vil kunne ha en modererende effekt på den destruktive lederadferdens virkning på følgere. Dette forutsetter derimot at den autentiske lederen selv, om han skal kunne fremstå autentisk overfor sine følgere, er i stand til å unngå *utmattelse* og opprettholde jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse (Goffee & Jones, 2006; Johnson, 2008; F. Luthans, Norman, & Hughes, 2006). I sum innebærer denne antagelsen at den undergittes egenskaper som autentisk leder, i rollen som følger av en destruktiv leder, fungerer som en buffer mot destruktiv ledelses destruktive effekt på dennes grad av utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse på en selv, som illustrert i figur 1.1.



Figur 1.1. Illustrasjon av problemstillingen.

¹¹ Det bemerkes at Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, og Avolio (2010) fant at autentisk ledelse predikerer økt jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse, men at denne artikkelen sammen med seks andre artikler forfattet av Walumbwa et al. publisert i *The Leadership Quarterly* og *Journal of Operations Management* senere er trukket. Artikkelen som er trukket, på grunn av metodiske feil og manglende fremleggelse av datagrunnlag, er derfor ikke nyttet i denne studien. Artikkelen som er trukket er: Avolio, Rotundo, og Walumbwa (2014); Fry, Hannah, Noel, og Walumbwa (2014); Oke, Idiagbon-Oke, og Walumbwa (2008); Peterson, Walumbwa, Avolio, og Hannah (2014); Walumbwa, Luthans, Avey, og Oke (2011); Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, og Avolio (2014); X. Zhang, Walumbwa, Aryee, og Chen (2014). Ytterligere tre artikler av samme forfatter er det heftet usikkerhet ved ("Expression of Concern," 2016a; "Expression of Concern," 2016b) og to artikler er korrigeret/rettet ("Corrigendum," 2016; "Erratum," 2015), og er derfor også utelatt av denne studien; Aryee, Walumbwa, Mondejar, og Chu (2015); Hannah, Walumbwa, og Fry (2011); Oke, Walumbwa, og Myers (2012); Walumbwa, Cropanzano, og Goldman (2011); Zhu, Avolio, og Walumbwa (2009).

Kan det være at høy grad av egenskaper som autentisk leder blant deltakerne i Plateks (2015) undersøkelse har medført at det destruktive lederskapet er moderert?

Denne oppgavens formål er å undersøke om destruktiv ledelses effekt på utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse modereres av autentisk ledelse blant undergitte ledere i Forsvaret.

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

I hvilken grad kan autentisk ledelse moderere destruktiv ledelse relatert til utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse for undergitte ledere i Forsvaret?

1.2 Avgrensning

Hensikten med oppgaven er å undersøke om sammenhengen mellom destruktiv ledelse og utfallsvariablene utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse modereres av autentisk ledelse. Det er ikke denne oppgavens formål å måle utbredelse av destruktiv lederskap, autentisk ledelse, utmattelse, jobbengasjement eller organisasjonsforpliktelse i Forsvaret.

I Platek (2015) undersøkes utbrenthet. Undersøkelsen av utbrenthet ble gjort med Maslach Burnout Inventory (MBI-GS) (Maslach, Jackson, & Leiter, 1997), men kun de spørsmålene som omfatter delkomponenten utmattelse. På tross av utmattelses sterke identitet med utbrenthet, kan ikke denne delkomponenten ut av kontekst med de to andre aspektene ses på som syndromet utbrenthet, men kun utmattelse (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Denne studien bruker samme datagrunnlag som Platek (2015), men variabelen utbrenthet benevnes utmattelse.

Studien avgrenses til et utvalg av mellomledere i Forsvaret ved å gjennomføre undersøkelsen av 95 studenter ved stabs- og masterstudiet og lederutviklingsprogrammet (LUPRO) ved Forsvarets stabsskole.

1.3 Oppgavens relevans

På tross av fokus og de ressursene det brukes på seleksjon, utdanning og utvikling av ledere i Forsvaret viser Forsvarets medarbeiderundersøkelse at utbredelsen av destruktiv ledelse i Forsvaret er omtrent på same nivå som andre organisasjoner (Forsvarsstaben, 2016). Dette kan antyde at Forsvaret med dagens seleksjon og lederutvikling ikke er i stand til å forhindre destruktiv ledelse. Det har vært lite forskning på konsekvensene av destruktiv ledelse i

Forsvaret, men annen forskning har vist at destruktive ledelsesformer har negative følger for det psykososiale arbeidsmiljøet (Einarsen, Skogstad, Aasland, & Løseth, 2006). Platek (2015) antyder sammenhengen mellom destruktiv ledelse og utmattelse i sin undersøkelse, men i strid med tidligere forskning finner Platek ikke sammenheng mellom destruktiv ledelse og jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse. Hvis det er forhold som moderer denne effekten vil det være av interesse for Forsvaret å forstå hva som bidrar til å moderere effekten av destruktiv ledelse. Hvis denne moderatoren er egenskaper som kjennetegnes av autentisk ledelse, kan dette bety at egenskaper som er sammenfallende med det som forfektes i *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* (Forsvarssjefen, 2012) og som søkes i offisersutviklingen, også kan fungere som en robusthet for lederes destruktive påvirkning og dermed redusere konsekvensene for det psykososiale arbeidsmiljøet.

Studien vil kunne bidra til bakgrunnsinformasjon og kunnskap om hvordan man skal kunne adressere problemet med destruktiv ledelse i Forsvaret, og kan si noe om hvorvidt egenskaper som man gjenkjenner i lederskapsfilosofien og i offisersutdanningen kan bidra til å motvirke effekten av destruktivt lederskap.

Det er i liten grad forsket på autentisk ledelse i Forsvaret, og det er ikke forsket på de individuelle forutsetningene som ligger til grunn for Forsvarets ledelsesfilosofi (Forsvarssjefen, 2012). Siden autentisk ledelse sammenfaller i stor grad med hva som skisseres som de individuelle forutsetninger for oppdragsbasert ledelse, kan studien bidra til kunnskap om Forsvarets ledelsesfilosofi.

Tidligere forskning har sett på konsekvensene av både destruktiv ledelse og autentisk ledelse for følgere, men har ikke sett på effekten av destruktiv ledelse for følgere som selv er autentiske ledere. Det er heller ikke tidligere sett på en modererende effekt egenskaper som autentisk leder potensielt vil kunne ha på destruktiv ledelse. Både destruktiv ledelse og autentisk ledelse er relativt nye ledelsesteorier som ikke er ferdig utviklet, og hvor det er behov for ytterligere forskning for videre utvikling (Avolio & Walumbwa, 2014; Gardner et al., 2011; Kvålshaugen, 2007; Schyns & Schilling, 2013). Oppgaven kan således ha relevans utover Forsvaret.

2 Teoretisk rammeverk

Autentisk ledelse og destruktiv ledelse er motstående konsepter, både med hensyn til de karakteristika som er assosiert med ledere som viser slik adferd og gjerne med hensyn til forventet påvirkningen de har på organisasjonen og medarbeideren lederevne er satt til å lede. I dette kapittelet vil det først redegjøres for teorien om destruktiv ledelse, med vekt på de konsekvenser denne ledelsesformen kan få for de undergitte. Videre følger en redegjørelse for autentisk ledelse med vekt på det intrapersonale perspektivet, altså lederens personlige egenskaper. Deretter vil det bli redegjort for variablene utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse. Til sist i kapittelet presenteres en forskningsmodellen.

2.1 Destruktiv ledelse

Majoriteten av forskning på ledelse har fokusert på positive aspekter, som hvordan ledelse fremmer effektivitet, mens det i liten grad har vært forsket rundt fenomener de mulige negative og destruktive effektene ledere kan påføre organisasjoner eller følgere (Einarsen et al., 2006; Einarsen, Tangedal, et al., 2007; Larsson, Fors Brandebo, & Nilsson, 2012; Tepper, 2000). Unntak finnes, men i den grad det tidligere har vært forsket på negative aspekter av ledelse har dette vært hovedsakelig vært ineffektiv ledelse, og det har vært implisitt antatt at dette innebærer fravær av faktorer som fremmer effektiv ledelse (Ashforth, 1994; Einarsen et al., 2006; Tepper, 2000). De negative konsekvensene av at en leder unnlater å følge opp arbeidsoppgaver, målsetninger og undergitte, benevnt *laissez-faire*-ledelse (Bass & Bass, 2008; Lewin, Lippitt, & White, 1939) eller *la-det-skure*-ledelse (Skogstad & Einarsen, 2006), er en form for ikke-ledelse, som det også argumenteres for er en form for destruktiv lederadferd (Skogstad et al., 2007).

Siden slutten av det tyende århundre og utover 2000-tallet det vært en betydelig økning i studier av eksplisitt destruktiv adferd hos ledere og hvilke konsekvenser destruktiv ledelse får for organisasjonen og følgere (Einarsen, Aasland, et al., 2007; Einarsen et al., 2006). Kile (1990) lanserte begrepet *helsefarleg leiarskap*, og viste hvordan lederes adferd kan føre til at medarbeidere kan føre til at medarbeidere blir psykisk nedbrutt eller fysisk syke. Helsefarlige ledere definerte han som «leiarar som ber seg åt slik at andre menneske, eitt eller fleire, kjem i svære helseplager og tilskriv sine plager åtferda til denne leiaren» (Kile, 1990, s. 26). Ashforth (1994) og senere Tepper (2000) beskriver også konsepter for destruktiv ledelse,

benevnt henholdsvis *smålige tyranner* og *mishandlende ledere*,¹² som innebærer at lederes adferd overfor undergitte oppleves som skremmende, bagatelliserende, ydmykende, eller vedvarende fiendtlig verbal eller non-verbal adferd (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010; Einarsen, Tangedal, et al., 2007). Likeledes har konsepter for destruktiv ledelse sett på former som primært har potensielle negative konsekvenser for den virksomheten som ledes med hensyn til effektivitet, kvalitet, måloppnåelse, kundeforhold og lignende, også kalt kontraproduktiv lederadferd (Kaiser & Craig, 2014). Denne form for ledelse, som også omfatter å neglisjere eller til og med aktivt motarbeide virksomhetens oppgaver eller måloppnåelse, har fått merkelapper som *avsporet lederadferd* (Shackleton, 1995)¹³ eller *toxic leaders* (Lipman-Blumen, 2005). Dette er bare et knippe av begreper, konsepter eller merkelapper som er satt på destruktiv ledelse. Gitt denne bredden av begreper og konsepter som nyttes for å beskrive destruktivt lederskap er det åpenbart at det ikke er snakk om én form for lederadferd, men en variasjon (Aasland et al., 2010). Fellesnevneren er at det refererer til fenomener hvor lederadferd som kommer til uttrykk gjennom aktive eller handlinger har negative konsekvenser for virksomheten og/eller følgere.

Destruktiv ledelse ble lansert som begrep av Einarsen, Skogstad, Løseth, og Aasland (2002) som et samlebegrep for negative ledelsesformer (Schyns & Schilling, 2013). I en spesialutgave av *The Leadership Quarterly* (Tierney & Tepper, 2007), som var viet fenomenet destruktiv ledelse, presenterte Padilla, Hogan, og Kaiser (2007) definerende funksjoner for destruktiv ledelse, som skulle bidra til å definere konseptet. Padilla et al. (2007) hevdet at destruktive ledere sjelden er utelukkende destruktive, men at det kan medføre både ønskelige og ikke ønskelige resultater. Deretter innebærer destruktiv ledelse i form av dominans og manipulasjon heller enn overbevisning og forpliktelse, egoistisk orientering hvor lederen fokuserer i større grad på egne ambisjoner og mål fremfor organisasjonens – som resulterer i at man går på akkord med organisasjonens øvrige medlemmers livskvalitet og avviker fra organisasjonens hovedformål (Padilla et al., 2007).

I samme nummer av *The Leadership Quarterly* (Tierney & Tepper, 2007) søkte (Einarsen, Aasland, et al., 2007) å etablere en definisjon og en *all-inclusive* konseptuell modell for destruktiv ledelse. Den foreslåtte definisjonen av begrepet destruktiv ledelse var:

¹² *Petty tyranny* (Ashforth, 1994) og *abusive supervision* (Tepper, 2000) er oversatt til henholdsvis smålige tyranner og mishandlende leder i Einarsen, Tangedal, et al. (2007).

¹³ *Derailed leaders* (Shackleton, 1995) er oversatt til avsporet lederadferd i Einarsen, Tangedal, et al. (2007).

«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, Aasland, et al., 2007, s. 208).¹⁴

Til forskjell fra tidligere definisjoner omfatter denne definisjonen utelukkende lederadferd, og ikke ledertyper eller lederegenskaper. Definisjonen inkluderer begge dimensjonene av destruktiv ledelse, både den som kan skade undergitte og organisasjonen. Dermed kan begrepet destruktiv ledelse innenfor et slikt *all-inclusive*-konsept favne bredt og inkludere de snevrere definerte fasettene (Kaiser & Craig, 2014).

Definisjonen legger også til grunn at det må være systematisk og gjentakende destruktiv adferd, i motsetning til enkelttilfeller som isolert utblåsning eller spontan upassende oppførsel (Aasland et al., 2010). Alle, også ledere, kan ha en dårlig dag eller kan innimellom ta feil beslutning. Det er først når dette blir mønsterdannende at man gjør gjentakende feil eller gjentakende eller over tid er aggressiv overfor sine undergitte at det kan karakteriseres som destruktivt (Aasland et al., 2010; Tepper, 2000). Et ankepunkt mot definisjonen er at den ikke forutsetter at lederens destruktive handlinger er intendert, siden dette også medfører at definisjonen omfatter ledere med fravær av eller lavere grad av kompetanse, effektivitet og egenskaper (Kaiser & Craig, 2013). Einarsen, Aasland, et al. (2007) mener derimot at det ikke er avgjørende hva som er lederens intensjon, men hva som er utfallet av lederens adferd som er sentralt. Siden definisjonen betinger gjentakende adferd, mener Einarsen, Aasland, et al. (2007) at ikke-intenderte destruktive handlinger, som inkompetanse eller manglende lederegenskaper, som over tid bidrar til å underminere undergitte eller organisasjonen, bør omfattes. I sammenheng med denne oppgaven er det ikke distinksjon mellom intendert og ikke-intenderte utfall sentralt, siden det som kommer til uttrykk i spørreundersøkelsen er lederens adferd og resultatet av denne som kan observeres av de undergitte, mens vurderinger av intensjon også kan henspille på lederegenskaper eller egnethet.

Videre er destruktiv ledelse sett på adferd som bryter med eller oppjonerer mot organisasjonens legitime interesse (Aasland et al., 2010). Hva som anses som organisasjonens legitime, lovlige og berettigede interesse kan endres over tid og med ulike kulturer (Einarsen, Aasland, et al., 2007). I militær kontekst kan det også argumenteres for at adferd i tråd med

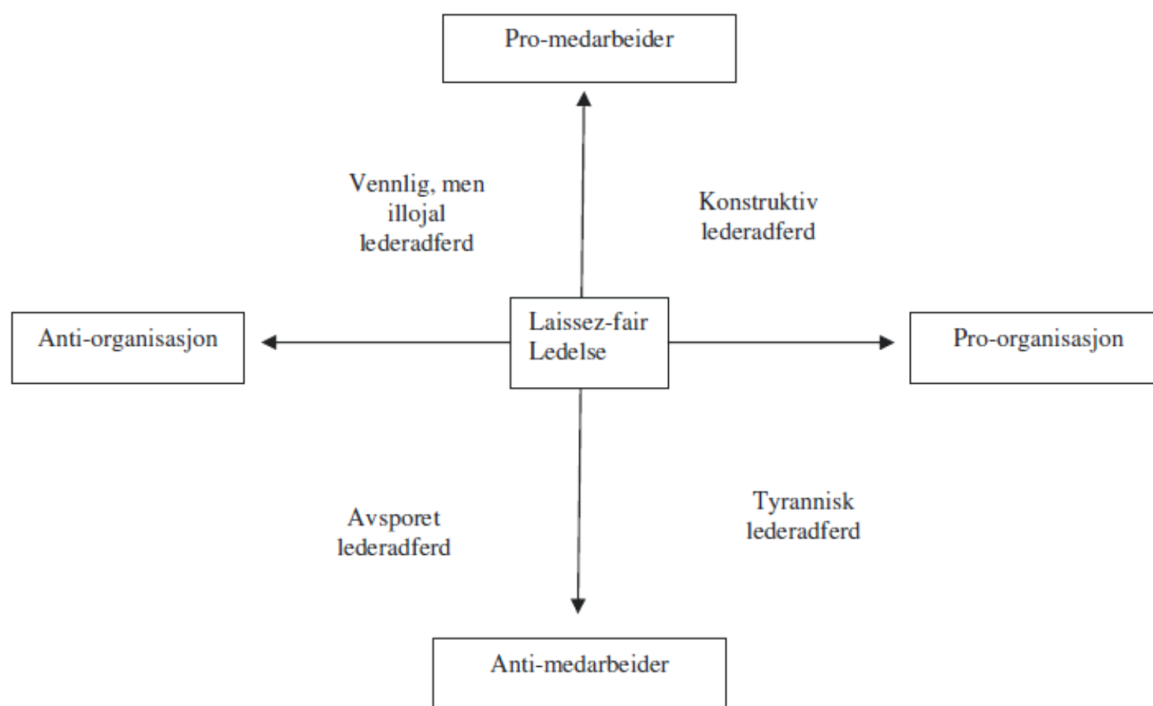
¹⁴ Norsk oversettelse er hentet fra Einarsen, Tangedal, et al. (2007).

organisasjonens legitime interesse kan være situasjonsbetinget, siden det kan være stor avstand fra hva som ses som legitimt og er lovlig i den daglige fredstidsdrift contra i en situasjon hvor eget eller andres liv og helse står på spill. I en sãnn kontekst synes det kanskje ogsã åpenbart at følende av destruktivt lederskap ikke nødvendigvis begrenses til lederens engen organisasjon og dens medlemmer. Dette er noe ogsã Kaiser og Craig (2013) kritiserer denne definisjonen for. De mener at en definisjon av destruktiv ledelse ogsã bør betrakte lederadferdens innvirkning på eksterne legitime interesser, som lokalmiljøet eller storsamfunnet. Gitt denne studiens formål, hvor det ses på destruktiv leders adferd rettet mot undergitt leder, anses derimot definisjonen til Einarsen, Aasland, et al. (2007) å være dekkende.

En modell for destruktiv lederadferd

I henhold til sin *all-inclusive*-definisjon presenterte Einarsen, Aasland, et al. (2007) en konseptuell modell – eller en taksonomi – for destruktiv ledelse, som omtales som «en helhetlig modell for lederadferd» (Einarsen, Tangedal, et al., 2007, s. 40). I tråd med tradisjonell forskning med lederadferdsperspektivet (for eksempel Ohio State-studiene) er det to dimensjoner man har konsentrert seg om: oppgaveorientering og medarbeider (Northouse, 2008; Skogstad & Einarsen, 2006). Dette kan ogsã kjennes igjen i mottoet, eller kanskje munnhellet, som omtales som grunnregelen i militært lederskap: «Løs oppdraget, ta vare på dine menn» (Bangstad, 1974), hvor spenningen kan oppleves å stå mellom disse to hensynene. På samme måte ser man i definisjonen av destruktiv ledelse at denne distinkt skiller på diss to dimensjoner i destruktiv lederadferd. Figur 2.1 viser en helhetlig modell for destruktiv og konstruktiv lederadferd (Einarsen, Tangedal, et al., 2007), hvor dimensjonene medarbeider- og oppgaveorientering er presentert på akser som løper med gradering fra pro til anti. Anti-medarbeider er en som går på tvers av organisasjonens legitime interesse og underminerer motivasjon, jobbtilfredshet, og i ytterste konsekvens trygghet gjennom adferd som mobbing, trakassering eller utilbøyelig belastning eller risiko, mens pro-medarbeider adferd fostrer motivasjon, trivsel og støtter underordnede (Einarsen, Aasland, et al., 2007). På den andre aksene, oppgaveorientering, løper det fra anti, hvor lederadferden underminerer eller går på tvers av organisasjonens interesser, verdier eller ressursutnyttelse, til pro-organisasjon, som innebærer at man arbeider i retning av organisasjonens mål (Aasland et al., 2010; Einarsen, Aasland, et al., 2007). Siden dimensjonene oppgaveorientering og menneskeorientering varier langs aksene, presenterer figuren ekstremvariantene av ulike former for ledelse (Skogstad & Einarsen, 2006). Einarsen, Skogstad, og Aasland (2015)

understreker også at modellen bygger på grunnleggende antagelser om at lederens adferd kan veksle fra konstruktiv til destruktiv og at han kan utvise konstruktiv og destruktiv adferd samtidig, sekvensielt eller over tid, noe som også er i tråd med Padilla et al. (2007). Ut fra modellen kan man skissere fem former for lederadferd, hvorav fire ekstreme varianter (Einarsen, Tangedal, et al., 2007).



Figur 2.1. En helhetlig modell for destruktiv og konstruktiv lederadferd. Hentet fra «Et brutalt arbeidsmiljø? En undersøkelse av mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv», av Einarsen, Tangedal, et al., 2007, s. 41.

Konstruktiv lederadferd er en klassifisering av lederen både evner å ta hensyn til de undergittes tilstand og ivareta organisasjonens legitime interesser medarbeiderne. Einarsen, Tangedal, et al. (2007) skisserer at denne lederstilen betrakter medarbeiderne som et instrument for organisasjonens måloppnåelse, samtidig som deres individuelle behov imøtekommes, og inviterer til utstrakt engasjement, involvering og medvirkning i beslutningsprosessene. Denne sosiale transaksjonen mellom leder og medarbeider og utvikling av virksomheten og medarbeidere, som konstruktivt innebærer, betegner Einarsen, Tangedal, et al. (2007) som transformasjonsledelse.

Tyrannisk lederadferd er lederadferd som fokuserer på måloppnåelse, utføre oppgaver og utnytte organisasjonens ressurser på bekostning av, og ikke gjennom, sine ansatte (Ashforth,

1994; Einarsen, Aasland, et al., 2007; Tepper, 2000). Anti-medarbeiderdimensjonen kan innebære at lederen underminerer medarbeidernes velvære og motivasjon, gjennom ydmykelse, urettmessige anklager, bagatellisering eller manipulasjon, samtidig som han, i organisasjonsdimensjonen, kan oppleve å oppnå ekstraordinære resultater (Einarsen, Tangedal, et al., 2007). Dette er hva Ma, Karri, og Chittipeddi (2004) kaller *the paradox of managerial tyranny*, og som gjør at opplevelsen av lederen av overordnede og underordnede kan være diametralt forskjellig.

Avsporet lederadferd kan anses som det mest alvorlige eksemplet på destruktiv lederadferd, og impliserer at lederen er destruktiv både overfor sine medarbeidere og organisasjonenes interesser (Schilling, 2009). Overfor medarbeidere opptrer lederen ufølsomt og arrogant, misbruker tillit, og han evner ikke å delegere eller å skape motivasjon (Einarsen, Aasland, et al., 2007). Samtidig, i oppgavedimensjonen, beskriver dette ledere som ikke ivaretar målsetninger og ressursutnyttelse til virksomheten, som følge av for eksempel lathet, manglende lederevner, manglende evne til å skape team (Einarsen, Aasland, et al., 2007; Skogstad & Einarsen, 2006). I ytterste fall kan det også omfatte at lederen er fraværende, underslår eller stjeler fra virksomheten på annet vis (Aasland et al., 2010).

Vennlig, men illojal lederadferd, også kalt *tyvaktig ledelse* (Einarsen et al., 2006), beskriver ledere som viser omtanke for medarbeidernes ve og vel, mens han går på tvers av organisasjonens legitime interesse gjennom å underminere oppgaver og måloppnåelse (Einarsen, Aasland, et al., 2007). Lederadferden karakteriseres ved at lederen på ulike måter stjeler eller misligholder organisasjonens materielle og økonomiske ressurser eller tid (Einarsen, Tangedal, et al., 2007). Dette være seg at han bevilger undergitte mer enn de er berettiget på virksomhetens bekostning, som fritid, økonomiske eller andre goder, på annen måte forhindrer initiativ og innsats fra medarbeidere eller for egen vinning underslår penger eller ressurser (Einarsen et al., 2006; Einarsen, Tangedal, et al., 2007). Siden de oppfattes å opptre positivt og konstruktivt i det korte perspektiv, kan det være vanskelig for både virksomheten og de undergitte å se de destruktive konsekvensene ved denne lederadferden (Einarsen, Aasland, et al., 2007). Schyns og Schilling (2013) anser vennlig, men illojal lederadferd som et problematisk aspekt ved modellen (Einarsen, Aasland, et al., 2007), nettopp på grunn at denne formen for lederadferd potensielt avstedkommer en helt annen reaksjon hos følgere, og at dette konseptuelt bør ses på som annet enn destruktiv lederadferd.

Laissez-faire-ledelse har tidligere vært ansett for å være fravær av ledelse eller ikke-ledelse (Einarsen et al., 2006). Lederadferden betegnes ved at lederen systematisk unnviker ledelsessituasjoner, og verken er opptatt av mennesket eller virksomheten (Bass & Bass, 2008). Schyns og Schilling (2013) er kritisk til at man inkluderer laissez-faire-ledelse som en form for destruktiv ledelse. De mener at et konsept ikke bør defineres av konsekvensene og antar at aktiv hostilitet fra overordnet har potensielt større følger (Schyns & Schilling, 2013). Basert på egne funn argumenterer derimot Skogstad et al. (2007) for at laissez-faire lederadferd har destruktive følger og at den er den formen for destruktiv ledelse som har mest omfattende konsekvenser i det lange løp (Skogstad et al., 2015). Destruktiv ledelse kan således både ta en aktiv og passiv form, i det minste om man ser ledelsesformen ut fra konsekvenser for følgere (Skogstad et al., 2015). Einarsen et al. (2015) stiller derfor spørsmål om det er riktig å plassere laissez-faire i midten som et nullpunkt, eller om aktiv-passiv er en tredje dimensjon i modellen.

Som man kan se av det ovennevnte kan det være mange varianter og fasetter av lederadferd som faller inn under betegnelsen destruktiv ledelse som definert og konseptualisert av Einarsen, Aasland, et al. (2007), og her er kun ekstremvariantene beskrevet. I den pågående diskurs om begrepet destruktiv ledelse og hvilke former for adferd som faller inn under denne betegnelsen, er det betydelig inkonsistens med hensyn til definisjon og terminologi (Kaiser & Craig, 2013). I denne studiens øyemed, hvor det søkes å se om autentisk ledelse kan ha en modererende effekt, vil det derfor ikke skilles på verken form for eller grad av destruktiv lederadferd, men forholder seg til *all-inclusive*-definisjonen. Den undergittes persepsjon av eksponering av destruktiv adferd er ikke avhengig av å identifisere form for destruktiv lederadferd han eller hun er utsatt for. Det sentrale er således ikke hva som forårsaker den negative adferden eller hvilken form for adferd, men hvordan adferden oppfattes og gir seg utslag for den undergitte. Studien vil derfor se samlet på adferdsformer som betraktes som destruktiv – ikke de ulike formene.

Siden begrepet langt fra er entydig og det nyttes ulike måleinstrumenter er det vanskelig å si noe klart om utbredelse og omfang av destruktiv ledelse utover at det synes som forekomsten er betydelig (Kaiser & Craig, 2013). En nyere norsk studie fant at hele 84 prosent av respondentene hadde erfart destruktiv lederadferd i løpet av livet, og 34 prosent hadde erfart

dette *ganske ofte* i løpet av de siste seks måneder (Aasland et al., 2010).¹⁵ Teppers (2007) studie fra USA viser at 11 prosent påvirkes av mishandlende lederadferd og at dette koster årlig USD 23,8 milliarder som følge av ulovlig fravær, gjennomtrekk og lavere effektivitet. I Forsvarets medarbeiderundersøkelse fra 2016, hvor Teppers (2000) skala for mishandlende lederadferd ble nyttet for å måle forekomsten av aktiv destruktiv lederadferd, sier 6,4 prosent av de spurte seg helt eller delvis enig i utsagnene, mens 11 prosent av de spurte er helt eller delvis enig i utsagnene som måler passiv lederadferd (Forsvarsstaben, 2016).

Hvis det da er sånn, som Baumeister et al. (2001) empirisk overbevisende kom frem til, at *bad is stronger than good*, bør den høye forekomsten av destruktiv ledelse som Aasland et al. (2010) målte og de beskrivelsene av denne ledelsesformens utfall gi grunn til bekymring. Det har vært lite forskning på hva som modererer effekten av destruktiv ledelse, men Larsson et al. (2012) hevder at det destruktive lederskapets ego-orientering og falskhet fremstår som antitesen til kjernen i det autentiske lederskapet.

2.2 Autentisk ledelse

Autentisk ledelse representerer det nye området innen lederskapsforskning og ble etablert som begrep for drøyt ti år siden, og det har siden den gang vært betydelig interesse for å studere fenomenet både blant teoretikere og praktikere (Avolio & Walumbwa, 2014; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Northouse, 2015). Som navnet antyder er autentisk ledelse en såkalt positiv ledelsesteori som omhandler autentisitet hos lederen og i ledelse. Teorien er ennå i en formativ utviklingsfase og må derfor ses på visse forbehold, så ytterligere forskning kreves og vil kunne bidra til å utvikle og endre teorien (Northouse, 2015).

Med utspring i bekymring rundt moral blant ledere, og grelle eksempler på fravær av sådan både i forretningslivet og i offentlig virksomhet, så forhenværende administrerende direktør i Medtronic, Bill George, behov for en ny type genuin og verdibasert ledelse – autentisk ledelse (Gardner et al., 2011). I forskningen innen transformasjonsledelse var aspekter ved det som nå benevnes autentisk ledelse identifisert, men ikke fullt ut artikulert eller ansett som kjerneelementer, men influerte den tidlige utviklingen av autentisk ledelse (Avolio & Luthans, 2003; Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Gardner et al., 2011; Northouse, 2015). Den tidlige teoretiske utviklingen av autentisk ledelse var sterkt influert av *transformasjonsledelse*,

¹⁵ Studien ble gjennomført ved hjelp av The Destructive Leadership Scale (Shaw, Erickson, & Harvey, 2011).

og Avolio og Luthans (2003) søkte å integrere Luthans' (2002) arbeid innen *positiv organisasjonsadferd* og teorier om utvikling av transformasjonsledelsesadferd (Avolio, 1999; Avolio & Gibbons, 1988). Tilstander innen positiv organisasjonsadferd, som selvtillit, optimisme, håp og utholdenhet, var ansett som en del av kvalitetene ved autentiske ledere (Avolio & Luthans, 2003; F. Luthans, 2002). Etterhvert som feltet har modnet har det derimot blitt et skarpere skille mellom transformasjonsledelse og autentisk ledelse, og positiv organisasjonsadferd ses av flere som et separat men relatert konstrukt (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2011). Avolio og Gardner (2005) beskrev autentisk ledelse som et grunnkonstrukt som fungerer som en basis for alle former for positiv ledelse, og hevdet at autentisk ledelse «can incorporate transformational, charismatic, servant, spiritual or other forms of leadership» (s. 329).

Å definere autentisk ledelse

I utgangspunktet kan det synes lett å definere autentisk ledelse, men virkeligheten har vist at dette er komplekse prosesser som det er vanskelig å karakterisere (Northouse, 2015). Fra praktikerne, som George, er det publisert en rekke bøker og programmer med det som omtales som oppskrifter for å utvikle seg til å bli autentisk i sitt lederskap (Northouse, 2015). Etter intervju med 125 suksessfulle ledere fant George at autentiske ledere har et genuint ønske om å tjene andre, de kjenner seg selv og de kjenner seg trygge på å lede ut fra sine kjerneverdier (Northouse, 2015). Dette utleder han videre i fem basiskarakteristika: (1) De forstår meningen med hva de gjør, (2) de har strenge verdier med hensyn til hva som er rett å gjøre, (3) de etablerer tillitsbaserte relasjoner, (4) de viser selvdisciplin og handler basert på sine verdier, og (5) de er pasjonert i det de jobber med (Northouse, 2015). Selv om noen teoretikere (Tate, 2008) har basert forskning på Georges karakteristika av autentiske ledere, er det blant teoretikere en skepsis til den teoretiske understøttelsen gitt Georges mangel på validerende bevis (Gardner et al., 2011). Dette til tross, kan man se at flere av disse begrepene – om enn med noe annen ordlyd – er på linje med flere av komponentene teoretikere nytter i deres teoretiske fundament for autentisk ledelse.

Inspirert av Georges bok om autentisk ledelse, så Avolio og Luthans (2003) behov for en forskningsbasert forståelse av autenticitet i ledelse og utvikling av en teoretisk modell som identifiserer spesifikke konstruktvariabler. Først og fremst må en autentisk leder oppnå autenticitet (Gardner et al., 2005). Autenticitet som begrep har sine røtter i den greske antikkens aforisme *kjenn deg selv*, og har vært gjenstand for diskusjon innen filosofi og

psykologi (Erickson, 1995). Basert på Harters (2002) definisjon, involverer autentisert, ifølge Avolio og Luthans (2003), både å eie sine egne erfaringer – som verdier, tanker, følelser og overbevisning – og å handle i henhold til sitt sanne jeg, som å si hva en faktisk mener og opptre deretter. I en spesialutgave av *The Leadership Quarterly* (Avolio & Gardner, 2005), som var viet autentisk ledelse, ble det presentert to modeller for utvikling av autentisk ledere og følgere (Gardner et al., 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005). Begge disse modellene lener seg tungt på Kernis' (2003) forskning på selvtillit og hans definisjon og multikomponent-konseptualisering av autentisitet (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Kernis (2003) mener at oppfattelse av seg selv som autentisk danner en basis for ens selvrespekt og definerer autentisitet som «the unobstructed operation of one's true, or core, self in one's daily enterprise» (Kernis, 2003, s. 1). Kernis (2003) identifiserer følgende fire kjerneelementer for autentisitet: (1) være seg selv bevisst, (2) objektiv vurdering, (3) autentisk i relasjoner og (4) autentisk adferd hvor det er overenstemmelse mellom verdier, overbevisning og adferd.¹⁶ Disse kjerneelementene for autentisitet er også inkludert i, og danner et teoretisk fundament for, modellene for autentisk ledelse av Gardner et al. (2005) og Ilies et al. (2005), og senere Walumbwa et al. (2008). På samme måte trekker de konseptuelle modellene på Deci og Ryan (2000), som forfekter at høy grad av autentisitet oppnås når man er i stand til å kontrollere sine indre selv-regulerende mekanismer, som at man er drevet av sine indre verdier i motsetning til å gi etter for ytre press, oppnå status, ære og personlige fordeler. Både Deci og Ryan (2000) og Kernis og Goldman (2005) kan, basert på empiriske bevis, vise til at positive konsekvenser, som fysisk og psykisk velvære, for personer som oppnår høy grad av autentisitet.

På tross av at det synes som om forskningsmiljøene er omforent i synet at autentisitet må ligge til grunn for autentisk ledelse – og det bør vel implisitt være gitt – finnes det ingen entydig definisjon av autentisk ledelse. I en gjennomgang av litteratur og forskning på feltet, lister Gardner et al. (2011) opp hele 13 ulike definisjoner av autentisk ledelse, og ytterligere er antakelig kommet til de seneste fem årene. Noe av dette kan bero på at det er ulike perspektiver på begrepet (Northouse, 2015). Først et intrapersonal-perspektiv, som ser på lederen og hans indre prosesser, som selvinnsikt, selvregulering og selvbilde (B. Shamir & Eilam, 2005; Sparrowe, 2005). Ut fra dette perspektivet foreslår B. Shamir og Eilam (2005)

¹⁶ Begrepene som nyttes i Kernis (2003) er henholdsvis *awareness*, *unbiased processing*, *relational authenticity* og *authentic behaviour*. Utdypelsen av begrepet *awareness* i Kernis og Goldman (2005) danner grunnlag for forfatterens oversettelse til å være seg selv bevisst.

følgende definerende karakteristika: (1) Heller enn å late som, er autentiske ledere ærlige mot seg selv, (2) de er motiverte av sin overbevisning fremfor det å oppnå status, ære og personlige fordeler, (3) autentiske ledere er originaler, ikke kopier, og leder fra sitt eget perspektiv og ståsted og (4) deres handlinger er basert på deres verdier og overbevisning. Et annet perspektiv, interpersonalt eller mellommenneskelig perspektiv, ser autentisk ledelse som en relasjon skapt av relasjon mellom leder og følger (Northouse, 2015). Eagly (2005) omtaler dette som en gjensidig avhengig prosess mellom lederens innsats og følgerens respons, hvilket betinger at følgere identifiserer seg med lederens verdier og legitimerer han eller henne som den legitime representant for gruppens suksess. Det siste perspektivet er det utviklingsmessige, som ser på autentisk ledelse som noe som er næret i en leder, heller enn et latent trekk (Northouse, 2015). Det er også ut fra dette perspektivet at Gardner et al. (2005) og Walumbwa et al. (2008) konseptualiserte autentisk ledelse som et adferdsmønster som er utviklet over et livsløp. Fra dette perspektivet springer også ståstedet og hovedpremisset at autenticitet verdsettes av følgere og at følgere etteraper dette på en måte at de i større grad identifiserer seg med, og de har tillit til autentiske ledere (Avolio & Walumbwa, 2014; Gardner et al., 2005). Avolio og Luthans (2003) og Gardner et al. (2005) så rollen til autentiske ledere i å stimulere autenticitet hos følgere gjennom å være positive rollemodeller. I tråd med dette forfekter Gardner et al. (2005) at interaksjonen mellom autentiske ledere og følgere forsterker og utvikler autenticitet hos hverandre, som en selvforsterkende prosess.

Basert på en gjennomgang av publiserte artikler definerte Walumbwa et al. (2008) autentisk ledelse som:

A pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development. (s. 94)

Denne definisjonen er en modifisering av Avolio og Luthans' (2003) opprinnelige definisjon, og reflekterer Kernis' (2003) underliggende dimensjoner av autenticitet som også ligger til grunn i konstruktene som ble presentert av Gardner et al. (2005) og Ilies et al. (2005) og for det overordnede konstruktet for autentisk ledelse som ble presentert av Walumbwa et al. (2008).

Dette perspektivet på autentisk ledelse som forfektes i definisjonen, med en iboende moralsk komponent og et fokus på utvikling, har derimot vært gjenstand for uenighet. B. Shamir og Eilam (2005) hevdet at ledere kan være tro mot seg selv uten at dette innebærer at høye moralsk og etiske standarder etterleves. Likeledes mente Sparrowe (2005) at autentisitet ikke oppnås ved bevissthet rundt sine egne verdier, men oppstår som resultat av en narrativ prosess hvori andre kan spille en konstruktiv rolle i utvikling av jeg-et, og stiller spørsmål ved om autentisitet er et gode blant ledere med narsissistiske eller andre dysfunksjonelle personligheter. Dette tilbakevises derimot av Walumbwa et al. (2008), som mente at autentisitet, som involverer selvbevissthet og selvregulering, er konseptuelt inkonsistent med lav moralsk utvikling. Dette siden disse innehar evnen til selvrefleksjons og introspeksjon som er påkrevd for å forså sitt sanne jeg. Autentisitet, som definert av Deci og Ryan (2000), Kernis (2003) og Kernis og Goldman (2005), fordrer høy grad av kognitiv, emosjonell og moralsk utvikling (Walumbwa et al., 2008).

Et overordnet konstrukt for autentisk ledelse

Til tross for de innledende konseptuelle ulikhetene og uoverensstemmelsene, viser litteraturen at det er generell enighet om de fire underliggende dimensjoner for autentisitet (Kernis, 2003), og at disse kan utgjøre et overordnet konstrukt (Avolio et al., 2009). Konstruktet, slik det ble utarbeidet av Walumbwa et al. (2008), er basert på konseptualiseringen av autentisk ledelse av Avolio, Gardner og Ilies med kollegaer (Avolio & Gardner, 2005; Avolio & Luthans, 2003; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005), og består av fire dimensjoner: Selvinnsikt, relasjonell åpenhet, internalisert moralsk perspektiv og balansert prosessering.¹⁷ I det nedenstående vil disse beskrives i mer detalj.

Selvinnsikt referer til lederens evne til personlig innsikt. Dette består i at man forstår hva som er ens fundament, hva som gir tilværelsen mening og hvordan dette påvirker hvordan en ser seg selv over tid (Walumbwa et al., 2008). Dette består, ifølge Kernis (2003), av å reflektere

¹⁷ Begrepene som nyttes i Kernis (2003) er henholdsvis *awareness*, *unbiased processing*, *relational authenticity* og *authentic behaviour*. Begrepene er av Avolio og Gardner (2005), og senere Walumbwa et al. (2008), justert noe for å passe bedre inn i operasjonaliseringen av deres modell, og blir til der benevnt *self awareness*, *relational transparency*, *internalized moral perspectives* (som inkluderer f.eks. *authentic behaviour*) og *balanced processing*. Det er med utgangspunkt i Walumbwa et al. (2008) jeg vil bruke begrepene, og benytter Gry Espedals (<https://prezi.com/josapevaqqli/hva-er-en-god-leder/>) oversettelse av disse begrepene, hvor disse benevnes henholdsvis selvinnsikt, relasjonell åpenhet, internalisert moralsk perspektiv og balansert prosessering. Det bemerkes at det ikke er en enhetlig norsk oversettelse av disse begrepene. For eksempel benevnes de henholdsvis selvinnsikt, ekte og ærlig i relasjoner, moralsk ryggmargsrefleks og objektive vurderinger av Hallvard Føllesdal (<https://bergen-chamber.no/visageimages/BI%20Lederforum/Autentisk%20ledelse%2011015%20handout.pdf>).

over ens kjerneverdier, identitet, følelser, beveggrunn og mål, og å få grep om hvem man faktisk er på det dypeste nivå. Dette omfatter også en forståelse av sine sterke og svake sider og den mangefasetterte karakteren ved seg selv, som inkluderer å øke innsikt om seg selv ved å eksponere seg for andre og å forstå hvordan en selv påvirker andre (Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008). Ved å kjenne seg selv og ha en klar forståelse for hva man står for, har man en sterk forankring og retning for sine beslutninger og handlinger (Gardner et al., 2005; F. Luthans et al., 2006).

Verdier i denne sammenhengen kan ses på som et begrep på hva som er ønskelig, og fungerer på tvers av situasjoner, som en normativ standard for adferd og vurdering (Avolio & Gardner, 2005). Autentiske ledere er tro mot sine egne verdier og handler i henhold til disse, uten at ytre omstendigheter gjør at han kompromisser på disse. Det er da nærliggende å tro at autentiske ledere ikke er konforme med organisasjonens verdier, men F. Luthans et al. (2006) mener at verdier læres gjennom en sosialiseringssprosess. Når disse verdiene internaliseres blir dette en integrert del av ens egentlige jeg. Dette betinger derimot at organisasjonens verdier ikke går på tvers av ens grunnleggende verdier (Gardner et al., 2005). Når organisasjonens verdier er internalisert vil ikke autentiske ledere gå på tvers av disse. For å være tro mot sine verdier betinger det at man har innsyn og forståelse av disse, hvilket gjør at selvinnsett med hensyn til sine verdier er en forutsetning for autentisitet og autentisk lederskap (Gardner et al., 2005).

Identitet kan i forbindelse med autentisk ledelse bestå både av selv-identitet og sosial identitet (Gardner et al., 2005). Selv-identitet kan være å kategorisere sine unike karakteristika, inkludert en trekk og egenskaper, som forklarer hvordan en skiller seg fra andre (Gardner et al., 2005). Individuell identitet som reflekterer at de er pålitelige og at de er moralsk aktverdige, er spesielt viktig for autentiske ledere (Gardner et al., 2005). Sosial identitet er hvordan man anser seg selv som medlem av en gruppe, hvordan man vurderer verdien og viktigheten av å være medlem, og er hva som definerer gruppetilhørighet (Gardner et al., 2005; F. Luthans et al., 2006). Personlig identitet og sosialidentitet er relatert på den måten at de formes over tid gjennom refleksjon over en selv i interaksjon med andre (Erickson, 1995).

Selvinnsett innebærer også innsikt i ens følelser. Emosjonell intelligens betyr ikke bare at man er klar over sine følelser, men også forstår hvordan disse påvirker ens beslutninger og adferd, og hvordan de endres over tid. En større bevissthet rundt egen følelser, som er basis

for emosjonell intelligens, er en forutsetning for forståelse av andres følelser og dermed fremmer lederens mulighet til å ta individuelle hensyn (Gardner et al., 2005).

Autentiske ledes mål kan spenne fra visjonære eller strategiske til resultatmål, men det gjennomgripende er at beveggrunnen er personlige overbevisninger heller enn status og personlige fordeler (Avolio & Luthans, 2003). Dette innebærer også at lederen drives fremover av selvdefinerte mål og er fremtidsrettet og konstant søkende etter å utvikle seg selv og sine følgere (F. Luthans et al., 2006).

Internalisert moralsk perspektiv refererer til en internalisert og integrert form for selvregulering (Deci & Ryan, 2000). Selvreguleringen er en anstrengelse for selvkontroll gjennom å (1) sette egne standarder, (2) evaluere avvik fra disse standardene, og vurdere utfallet av dette, og (3) identifisere tiltak for å ta inn avvikene (F. Luthans et al., 2006). Denne formen for selvregulering er styrt av den individuelle moralske standard og verdier fremfor gruppe, organisasjon eller sosialt press (Walumbwa et al., 2008). Det er selvregulerende også i den forstand at de selv har kontroll over i hvilken utstrekning de lar andre påvirke dem (Northouse, 2015). Autentisk adferd er også en del av dimensjonen internalisert moralsk perspektiv, slik det er konseptualisert av Walumbwa et al. (2008). Kernis (2003) beskriver autentiske adferd som «acting in accord with one's values, preferences, and needs as opposed to acting merely to please others or to attain rewards or avoid punishments through acting 'falsely'» (s. 14). Dette er i tråd med Gardner et al. (2005), som tillegger at autentiske ledere er mer tro mot seg selv og viser høy moral, og anses av andre som mer autentiske siden deres handlinger er mer konsistente med deres uttrykte meninger og moral (Gardner et al., 2005; Northouse, 2015).

Relasjonell åpenhet referer til å være åpen og ærlig i å vise sitt sanne eller autentiske jeg, i motsetning til et falskt eller forvrengt bilde (Walumbwa et al., 2008). Dette innebærer at man bygger tillit og relasjon ved at man gir til kjenne sider ved seg selv, både sterke og svake sider ved ens sanne jeg, og at man åpent deler informasjon og gir uttrykk for sine tanker og følelser (Walumbwa et al., 2008). Dette betyr ikke at man alltid skal vise sitt fulle og hele jeg. Ledere som ikke evner å regulere sitt uttrykk av sitt autentiske jeg, vil fort havne i trøbbel (Goffee & Jones, 2005). Dimensjonen innebærer også selv-regulering i den forstand at man selv er bevisst og kontrollerer sin relasjonelle åpenhet og i særdeleshet at man søker å legge bånd på upassende følelser (Gardner et al., 2005; Northouse, 2015). Kort sagt handler relasjonell

åpenhet om å være åpen og oppriktig i relasjon med andre. Å være seg selv er også sett som et startpunkt i selvinnsikten, og er forbundet med selv-regulering (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Gardner et al., 2005; Sparrowe, 2005). Selvinnsikt hjelper lederen å identifisere avvik mellom ens indre standard og hans adferd (Sparrowe, 2005), fasiliterer relasjonell åpenhet og konsistens i lederskapet, noe som bidrar til at lederen kan stå imot yre press og innflytelse (Ilies et al., 2005; F. Luthans et al., 2006).

Balansert prosessering er også en selvregulerende adferd. Kernis (2003) hevder at objektiv vurdering, eller mer ordrett oversatt ikke-skjev prosessering, er en av basiskomponentene i autentisitet og innebærer, i tillegg objektivitet, aksept av sine styrker og svakheter (F. Luthans et al., 2006). Med dette menes at autentiske ledere evner å skjelne relevant og irrelevant informasjon, og objektivt vurdere denne informasjonen før han fatter en beslutning. Siden mennesket har en iboende skjevhet i prosessering av informasjon, og spesielt informasjon som angår en selv, innebærer dette også en balansert selvvurdering som leder til at man nytter denne informasjonen til å forfølge sine meninger og verdier uten at man avledes av egenbeskyttelsesmekanismer (Gardner et al., 2005). Kernis (2003) begrunner dette med at autentiske personer har mindre egoistiske motiver involvert og dermed er i bedre stand til å vurdere objektivt. Balansert prosessering innebærer også at man verdsetter synspunkter som er på tvers av sine egne, og at man vurderer disse før man fatter beslutning (Walumbwa et al., 2008). Ledere med balansert prosessering blir ansett autentiske siden de er åpne med hensyn til eget ståsted, men er også objektiv i vurdering av andres syn (Northouse, 2015).

I sum gir dette overordnede konstruktet av Walumbwa et al. (2008), i tråd med George (Northouse, 2015), et syn på at autentisk ledelse handler om å vise sine undergitte at man genuint ønsker å forstå sitt eget lederskap for å kunne tjene andre mer effektivt. For å oppnå respekt og tillit hos følgere handler de i tråd med sine personlige verdier og overbevisning, samtidig som de oppfordrer til meningsutveksling og bygger relasjoner med følgere (Avolio & Luthans, 2003; Walumbwa et al., 2008). En person kan ikke være autentisk mot seg selv. I bunn og grunn handler det om at det ledes på en måte som følgere opplever og beskriver som autentisk (Goffee & Jones, 2005).

Empirisk understøttelse for denne firekomponentsmodellen av Walumbwa et al. (2008) er gitt av en rekke studier fra ulike forfattere basert på et bredt utvalg, fra militære til industriarbeidere, og på tvers av kontekster, som tverrkulturell, industri og forskjellige

ledernivåer (Avolio & Walumbwa, 2014).¹⁸ Avolio og Walumbwa (2014) understreker at konstruktet må ses på som et formativt eller aggregert konstrukt siden dette består av fire innbyrdes beslektede komponenter, men som hver bidrar unikt til lederens grad av autentisitet. Erickson (1995) hevder at man ikke er autentisk eller ikke-autentisk, men beveger på et kontinuum fra mer til mindre autentisk, noe som også gjør seg gjeldene for konstruktet for autentisk ledelse (Gardner et al., 2005).

Autentisk ledelse, transformasjonsledelse og etisk ledelse

I innledningen ble det vist til fellesnevnerne mellom autentisk ledelse og Forsvarets ledelsesfilosofi, kommet til uttrykk i *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* (2012) og de refererte dokumentene fra krigsskolene. Bortsett fra Luftkrigsskolen (2015), som eksplisitt gir uttrykk for at deres lederskapsutdanning det første året er basert på autentisk ledelse, er det i de nevnte dokumentene nyttet begreper og dimensjoner ved lederskap som man kan finne i ordlyd og innhold i en rekke andre ledelsesteorier. Det er derfor rimelig å hevde at det ikke er gitt at Forsvarets ledelsesfilosofi er basert på autentisk ledelse, spesielt siden tidlig forskning på transformasjonsledelse anså at ledelsesformen var særlig effektiv i militær kontekst (Bass & Riggio, 2006). Cooper, Scandura, og Schriesheim (2005) påpekte at det er en fare ved autentisk ledelse at den i stor grad har likhetstrekk med eksisterende ledelsesteorier, i særdeleshet transformasjonsledelse, og at dette vil kunne gå på bekostning av teoriens anvendbarhet og nytte. Wood (2007) konkluderte med at autentisk ledelse skiller seg fra andre ledelsesteorier, spesielt i utfordrende omgivelser, og ser autentisk ledelse som lederadferd som søker å utvikle de undergitte, men transformasjonsledelse rettes mot å motivere følgere for dedikering for oppgaver i et kortere tidsperspektiv. Walumbwa et al. (2008) gjennomførte en sammenlignende studie av teoretiske komponenter i autentisk ledelse, transformasjonsledelse og *etisk ledelse*. For sammenligning er kjernekomponentene i de tre teoriene oppsummert i tabell 2.1, som viser i hvilken grad disse komponentene er reflektert i de andre teoriene. De fire komponentene, som av Walumbwa et al. (2008) defineres som sentrale komponenter i autentisk ledelse, som selvinnsikt, relasjonell åpenhet, internalisert moralsk perspektiv og balansert prosessering er følgelig alle kjernekomponenter i autentisk ledelse. Alle disse komponentene er omfattet i transformasjonsledelse, men da selvinnsikt og internalisert moralsk perspektiv som kjernekomponent, mens relasjonell åpenhet og balansert

¹⁸ Det gjøres oppmerksom på at artikkelen vedrørende undersøkelsen av autentisk ledelse som omfattet militære deltakere, Walumbwa et al. (2010), er trukket. Følgelig er denne ikke nyttet i denne studien.

prosessering som ubetydelige eller implisitte komponenter. Kun internalisert moralsk perspektiv er omfattet i etisk ledelse.

Tabell 2.1

Sammenligning av teori om autentisk ledelse, transformasjonsledelse, etisk ledelse og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret¹⁹

| Teoretisk komponent | Autentisk ledelse | Transformasjonsledelse | Etisk ledelse | Forsvarssjefens grunnsyn |
|----------------------------------|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------|
| Autentisk ledelse | | | | |
| Selvinnsikt | ✓ | ✓ | | / |
| Relasjonell åpenhet | ✓ | / | | ✓ |
| Internalisert moralsk perspektiv | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Balansert vurdering | ✓ | / | | ✓ |
| Etisk ledelse | | | | |
| Moralsk person | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Moralsk leder | / | / | ✓ | / |
| Transformasjonsledelse | | | | |
| Idealisert innflytelse | / | ✓ | ✓ | ✓ |
| Inspirerende motivasjon | | ✓ | | / |
| Intellektuell stimulans | | ✓ | | |
| Individuell hensyntagning | | ✓ | / | |

Note. ✓ = kjernekomponent. / = mindre eller implisitt komponent.

Av kjernekomponentene etisk ledelse består av – moralsk person og moralsk ledelse – anses førstnevnte som et kjernepunkt og den andre som ubetydelig eller implisitt i autentisk ledelse. Transformasjonsledelse består av fem kjernekomponenter ifølge Avolio (1999) og Bass og Riggio (2006): karisma, idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulans og individuell hensyntagning. Karisma vurderes som attributt heller enn adferd og er således utelatt av Walumbwa et al. (2008) når lederadferd sammenlignes. Av de gjenstående fire komponentene er det kun idealisert innflytelse som ses overlappende med autentisk ledelse, og da som en mindre betydelig eller implisitt komponent. Hovedskille mellom autentisk ledelse og transformasjonsledelse ligger i at autentiske ledere viser et internalisert moralsk perspektiv og selv-regulering ved å stå i det gjennom vanskelige tider og situasjoner, og viser overfor andre gjennom handling og ord at de representerer og handler i henhold til sine prinsipper, verdier og etiske normer (Ilies et al., 2005). I sum, og som denne gjennomgangen

¹⁹ Tabellen er basert på Walumbwa et al. (2008, s. 102) og fortolkning av Forsvarssjefen (2012).

av de mest nærliggende ledelsesteoriene til autentisk ledelse viser, er det en visse avvik og ulikheter av vektning av de ulike dimensjonene, som skiller autentisk ledelse fra transformasjonsledelse og etisk ledelse. Med vektlegging av tillit, forpliktelse, etikk, relasjonsåpenhet, integritet, å være seg selv og lederen som en rollemodell, slik individuelle forutsetninger for Forsvarets ledelsesfilosofi er beskrevet av Forsvarssjefen (2012), ser man at dette sammenfaller i stor grad med autentisk ledelse (se tabell 2.1), og dimensjoner ved dette er i mindre grad dekket av etisk ledelse eller transformasjonsledelse.

Autentisk ledelse og psykologisk kapital

Et naturlig spørsmål er hvor kommer autentisk ledelse fra? I de tidlige arbeidene fra feltet var *psykologisk kapital* integrert som en del av autentisk ledelse, hvor attributter som selvsikkerhet, håp, optimisme og utholdenhet var ansett som predisponerende eller muliggjørende for utvikling av autentisk ledelse (Avolio & Luthans, 2003).²⁰ Psykologisk kapital karakteriseres som:

An individual's positive psychological state of development and is characterized by: (1) having confidence (self-efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks; (2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future; (3) persevering toward goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and (4) when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resilience) to attain success. (F. Luthans, Youssef, & Avolio, 2007, s. 3)

Disse attributtene ses på som grunnleggende for autentisk leders evne til selvinnsikt og selvregulering (F. Luthans et al., 2006). Senere konseptualisering av autentisk ledelse hevder derimot at psykologisk kapital og autentisk ledelse er relaterte, men separate, konsepter (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005), og forutsetninger for autentisk ledelse er heller ikke inkludert i konstruktet som presentert av Walumbwa et al. (2008). På tross av dette baserer flere senere studier seg på psykologisk kapital som fundament for autentisk ledelse (f.eks. Brown & Gardner, 2007; Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009; Jensen & Luthans, 2006b; Yammarino, Dionne, Schriesheim, & Dansereau, 2008), en tendens som er økende (Gardner et al., 2011). Det er altså ingen enighet om psykologisk kapital er fundamentet for autentisk ledelse.

²⁰ Psykologisk kapital var opprinnelig benevnt *positive organizational behaviour* (POB) (Avolio & Luthans, 2003), men senere omdøpt til *psychological capital* (PsyCap) (F. Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007).

Jensen og Luthans (2006b) undersøkte sammenhengen mellom psykologisk kapital og bedriftslederes autentiske ledelse, og viser til middels til sterk korrelasjon ($r = .48, p < .01$), et funn som understøttes av Clapp-Smith et al. (2009). Yammarino et al. (2008) og Jensen og Luthans (2006a) hevder på bakgrunn av sin teoretiske analyse at autentisk ledelse promoterer ulike kriterier av psykologisk kapital hos følgere, som i sin tur fremmer følgernes jobbprestasjoner, en sammenheng som ble støttet i en nylig studie fra offentlig sektor i Namibia (Amunkete & Rothmann, 2015). I sum kan disse funnene ses å understøtte Avolio og Luthans' (2003) opprinnelige beskrivelse av autentiske ledere; «The authentic leader is confident, hopeful, optimistic, resilient, transparent, moral/ethical, future-oriented...» (s. 243). Dette understøtter også, som foreslått av Avolio et al. (2004), at autentisk ledelse fostrer positive kapasiteter som håp, optimisme hos følgere, som leder til engasjement, motivasjon, forpliktelse, tilfredshet og involvering, som er påkrevet hos følgere for å forbedre jobbprestasjoner. Det kan dermed argumenteres for at følgere som identifiserer seg med sine autentiske ledere, i sin tur kan fremme høyere virkeevne, håp, optimisme og utholdenhet hos dem selv (Avolio & Walumbwa, 2014). Forskning på emosjonell smitteeffekt, som viser at positivitet kan overføres mellom leder og følger, støtter denne teorien (Johnson, 2008). Dette viser at psykologisk kapital kan ligge til grunn for autentisk ledelse som teoretisk fundament.

Cooper et al. (2005) stiller spørsmål ved om det ikke er selvutslettende å alltid skulle være autentisk. Kvålshaugen (2007) tror kanskje, som hun uttrykker det, at man kan være autentisk uten at man til enhver tid må være tro mot sine verdier og holdninger. Kvålshaugen (2007) etterlyser forskning på evnen til å utøve autentisk ledelse når man utsettes fra krysspress, og hvordan dette virker inn på påvirker relasjonene til de ansatte og organisasjonens yteevne. I *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* heter det: «Militære sjefer må ha fysisk og moralsk mot. De konfronterer risiko, usikkerhet, etablerte 'sannheter' og vanskelige oppgaver» (Forsvarssjefen, 2012, s. 12). Deci og Ryan (2000) hevder at når personens verdier ikke er i tråd med verdiene innen organisasjonen eller deler av organisasjonen, er det autentisitet når personen handler i tråd med sine indre holdepunkt fremfor å gi etter for sosialt press. Med utgangspunkt i påstandene om at autentiske ledere er tro mot sine indre verdier og handler i tråd med disse (Gardner et al., 2005), og at de evner å stå mot ytre press og innflytelse (Ilies et al., 2005; F. Luthans et al., 2006), er det grunn til anta at autentiske ledere er bedre i stand til å motstå krysspress. Denne oppgaven ser på destruktiv ledelse, som kan ses på som avvikende interesser og verdier, og hvordan den autentiske lederens psykologiske tilstand med hensyn til

utmattelse, og holdninger som engasjement og forpliktelse påvirkes av dette. Meg bekjent, er det så dette så langt ikke empirisk dokumentert.

I det videre vil det derfor ses autentisk og destruktiv ledelse med hensyn sammenheng til disse utfallsvariablene.

2.3 Utfallsvariablene utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse

Med forventet utfall for følgere anses destruktiv ledelse og autentisk ledelse som diametralt motstående konsepter. Som det heter i definisjonen av destruktiv ledelse som Einarsen, Aasland, et al. (2007) foreslår, er dette «systematisk og gjentakende atferd fra ledere som undergraver (...) effektivitet og/eller motivasjonen, helsen og trivselen blant de underordnede» (s. 208). På den annen side, og gjerne som motsats, kan man med utgangspunkt i Avolio et al. (2004) anta det motsatte utfallet av autentisk ledelse. Avolio et al. (2004) foreslår en modell hvor autentisk ledelse leder til positive psykologiske effekter hos følgere – som håp, tillit, positive følelser og optimisme – som gir seg utslag i følgernes positive holdninger til arbeidet – som forpliktelse, jobbtilfredsstillelse, meningsfullhet og engasjement – som i sin tur resulterer i positiv adferd – som ytelse, ekstra innsats og motvirker tilbaketrekking fra arbeidsrollen.²¹

Siden denne studien tar utgangspunkt i funnene i Plateks (2015) studie, er det naturlig å undersøke de samme utfallsvariablene – utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse – for å undersøke om egenskaper som autentisk leder kan moderer destruktiv ledelses virkning på disse. Engasjement og forpliktelse hos følgere er også trukket frem av Avolio et al. (2004) som positive utfall av autentisk ledelse, som i sin tur motvirker tilbaketrekking fra arbeidsrollen – som består av gjennomtrekk i arbeidsstokken, likegyldighet i arbeidet og ulovlig fravær. Tilbaketrekking fra arbeidsrollen beskriver fysiske utfall mens utbrenthet – som omfatter utmattelse, kynisme og redusert jobbrelatert selvfølelse – kan ses på som psykisk tilbaketrekking fra arbeidsrollen (Maslach et al., 2001). Likeledes kan engasjement ses på som motsatsen til utmattelse (Maslach og Leiter (1997) i Schaufeli og Bakker (2004)). Organisasjonsforpliktelse er av flere forbundet med utbrenthet (Hallberg & Schaufeli, 2006; Leiter & Maslach, 1988; Martinussen, Richardsen, & Burke, 2007) og

²¹ Begrepet som nyttes av Avolio et al. (2004) er *withdrawal behaviour*, som til norsk er oversatt til tilbaketrekking fra arbeidsrollen av Skogstad og Notelaers (2009).

jobbengasjement (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Hallberg & Schaufeli, 2006) og var en av variablene Walumbwa et al. (2008) nyttet for validering av konstruktet autentisk ledelse.

Utmattelse

Emosjonell utmattelse er én av de tre dimensjonene av utbrenthet (Maslach & Jackson, 1981), som av Maslach og Jackson ble definert som «et tredimensjonalt psykologisk syndrom som forårsakes av langvarige mellommenneskelige belastninger på arbeidsplassen» (i Richardsen & Martinussen, 2006, andre avsnitt).²² I tillegg til utmattelse, består utbrenthet av dimensjonene depersonalisering og selvopplevd jobbytelse (Leiter & Maslach, 1988). Depersonalisering refererer, ifølge Maslach og Jackson (1981), til mellommenneskelig distansering og mangel på kontakt med kolleger eller klienter, mens Schaufeli og Bakker (2004) referer til denne dimensjonen som kynisme, som gir seg utslag i distanse og likegyldighet til arbeidet, men ikke nødvendigvis til kolleger. Selvopplevd jobbytelse referer til man tenderer å vurdere seg selv negativt, og det spesielt relatert til jobbutførelse og forholdet til andre.

Utmattelse beskrives av Maslach og Jackson (1981) som en tilstand hvor en føler at ens emosjonelle ressurser er uttømt og at man ikke er i stand til å gi av seg selv på et psykologisk nivå. Demerouti, Bakker, Nachreiner, og Schaufeli (2001) påpeker at utmattelse ligner på jobbrelaterte stressreaksjoner som tretthet, jobbrelatert depresjon, psykosomatiske plager og angst, og mener derfor at det er rimelig å konseptualisere utmattelse som et utfall av jobbrelaterte stressorer. Maslach og Jackson (1981) trekker utmattelse frem som et hovedaspekt ved utbrenthet, og utmattelse er senere betraktet som selve kjernen av syndromet. Årsaken er både empirisk og konseptuelt begrunnet. Konseptuelt henvises det gjerne til Shirom (1989), som argumenterte for at utmattelse er dimensjonen som griper selve kjernen av utbrenthet i større grad enn de to andre dimensjonene (Aarons, Fettes, Flores, & Sommerfeld, 2009; Cordes & Dougherty, 1993; Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003; Hetland et al., 2007; Knudsen, Ducharme, & Roman, 2006). Maslach og Leiter (1997) forklarer også utbrenthet som en prosess som starter med at man tappes for energi og at dette utvikler seg til utmattelse, som i sin tur utvikles til kynisme, og som igjen utvikles til ineffektivitet, og at utmattelse således er grunnleggende for utvikling av de siste to dimensjonene (i Schaufeli &

²² Begrepene *emotional exhaustion*, *depersonalization (cynism)* og *inefficacy (reduced personal accomplishment)*, som nyttes av Maslach og Jackson (1981) om dimensjonene, er oversatt av Richardsen og Martinussen (2006) til henholdsvis emosjonell utmattelse, depersonalisering og selvopplevd jobbytelse. I Richardsen og Martinussen (2008) nyttes utmattelse som en kortform for dimensjonen emosjonell utmattelse.

Bakker, 2004, s. 2). Empirisk begrunnes dette med at utmattelse er sterkere relatert til utfallet enn de andre dimensjonene (R. T. Lee & Ashforth, 1993; Wright & Bonett, 1997). Med mulige utfall referer Maslach et al. (1997) til personlig dysfunksjonalitet – som fysisk utmattelse, søvnløshet, økt alkoholbruk, og ekteskapelige og familiemessige problemer på det individuelle plan – og som en faktor i gjennomtrekk, ulovlig arbeidsfravær og lav moral i organisasjonen.

Tepper (2000) påviste sammenhengen mellom utmattelse og mishandlende ledelse ($r = .36$, $p < .01$). Metaanalyser gjennomført av Y. Zhang og Liao (2015) og Mackey et al. (2015), bekreftet dette og viste en relativt konsistent sammenheng på henholdsvis .35 og .32. Schyns og Schillings (2013) metaanalyse av jobbrelatert stress og mishandlende ledelse viser en sammenheng på .31, mens andre former for ledelse destruktiv ledelse viser en lavere sammenheng ($r = .21$). I metaanalysen til Schyns og Schillings (2013) var passive former for destruktiv ledelse ikke inkludert, og det er heller ikke funnet metaanalyser på sammenhengen mellom passive ledelsesformer og utmattelse. Hetland et al. (2007) viste at passiv unngående lederstil er positivt relatert til utmattelse ($r = .22$, $p < .01$).²³ På samme måte fant Kanste et al. (2007) og Zopiatis og Constanti (2010) relasjon mellom laissez-faire-ledelse og utmattelse (henholdsvis $r = .18$, $p < .001$ og $r = .35$, $p < .01$). I sum indikerer disse funnene at destruktive ledelsesformer er en relativt sterk prediktor for undergittes utmattelse. Dette er også i tråd med Plateks (2015) studie som viste en sammenheng mellom destruktiv ledelse og utmattelse ($r = .25$, $p < .05$), hvor både aktive og passive former for destruktiv ledelse var inkludert.

Det er ikke i like stor utstrekning empirisk materiale som kan understøtte de konseptuelle antagelsene for sammenhengen mellom autentisk ledelse og utmattelse. Det er kun funnet fire studier, alle foretatt blant sykepleiere i Canada, som har sett på denne sammenhengen. Den første av disse, Wong og Cummings (2009), påviste sammenhenger mellom -.21 og -.36 for de fire dimensjonene i konstruktet og utmattelse for sykepleiere som arbeider i ikke-kliniske stillinger, mens det for sykepleiere i kliniske stillinger var signifikant sammenheng og noe lavere effekt for relasjonell åpenhet, internalisert moralsk perspektiv og balansert prosessering og utmattelse, men ikke for selvinnsikt.²⁴ En annen undersøkelse blant nyutdannede

²³ *Passive avoidant leadership* er oversatt til passiv unngående lederstil i Hetland (2008).

²⁴ Resultatene i Wong og Cummings (2009) var splittet i de fire dimensjonene selvinnsikt, relasjonell åpenhet, balansert prosessering og internalisert moralsk perspektiv, og viste for ikke-kliniske stillinger henholdsvis $r = -.28$, $p < .01$; $r = -.21$, $p < .01$; $r = -.36$, $p < .01$ og $r = -.28$, $p < .01$, og for kliniske henholdsvis $r = -.13$, $p > .05$; $r = -.21$, $p < .05$; $r = -.28$, $p < .01$ og $r = -.25$, $p < .01$.

sykepleiere (Laschinger et al., 2012), viser sammenhengen mellom autentisk ledelse og utmattelse ($r = -.23, p < .05$), et resultat som bekreftes av ytterligere to studier av Laschinger et al. (2013) ($r = -.28, p < .05$ og $r = -.23, p < .05$ for henholdsvis nyutdannede og erfarne sykepleiere) og Laschinger og Fida (2014) ($r = -.17, p < .05$ og $r = -.22, p < .05$, for nyutdannede sykepleiere med ett års mellomrom). Selv om undersøkelsene har et begrenset utvalg med hensyn til nasjonalitet, kultur, sektor og lignende, indikerer disse autentisk ledelse som prediktor for undergittes utmattelse i tråd med de konseptuelle antakelsene.

Psykologisk kapitals beskyttende rolle har blitt foreslått, men er ikke undersøkt i utstrakt grad. K. W. Luthans og Jensen (2005) foreslo at psykologisk kapital ville kunne dempe effekten av negative jobbrelaterte påkjenninger. Avey, Luthans, og Jensen (2009) fant at personer med høy grad av psykologisk kapital opplevde lavere grad av jobbrelatert stress ($r = -.35, p < .001$), som Demerouti et al. (2001) mente ligner utmattelse. I studien legger Avey et al. (2009) til grunn Colligan og Higgins' (2006) faktorer som kan forårsake stress inkluderer helsefarlig arbeidsmiljø og mobbende ledere, som begge kan ses å omfattes av destruktiv ledelse. Sweetman og Luthans (2010) hevdet også at de positive effektene av psykologisk kapital relatert til jobbengasjement, totalt sett kan utgjøre en buffer mot utbrenthet, som går utover og overgår det å redusere jobbkraav. Om psykologisk kapital ligger til grunn for autentisk ledelse, hvilket forutsettes, er det rimelig å forvente at også de med høy grad av egenskaper som autentiske ledere motstår stress, herunder destruktiv ledelse, og at dette gir seg utslag i lavere grad av utmattelse.

Gitt de ovennevnte tidligere studiene av destruktiv og autentisk ledelses motstående utfall hos følgere på utmattelse, er det rimelig å anta at autentisk ledelse vil kunne ha en modererende effekt på destruktiv ledelse for følgere. Avolio et al. (2004) argumenterer for at autentisk ledelse fremmer psykologisk kapital hos følgere, som i tur medfører positive holdninger til arbeidet. Som påvist av Jensen og Luthans (2006b) og Clapp-Smith et al. (2009), antas en sammenheng mellom psykologisk kapital og autentisk ledelse. Med bakgrunn i forskning på emosjonell smitteeffekt (Johnson, 2008), anses det som en forutsetning at en selv besitter denne psykologiske kapitalen for å kunne ha denne positive smitteeffekten. Avey et al. (2009) fant også at ansatte med høy grad av psykologisk kapital opplevde lavere grad av stress. Basert på empiriske bevis, påviste Deci og Ryan (2000) og Kernis og Goldman (2005) positive konsekvenser – som fysisk og psykisk velvære – for personer som oppnår høy grad av autenticitet. Likeledes antas det at autentiske ledere er tro mot seg selv og sine indre

verdier (Gardner et al., 2005) og at de i større grad evner å motstå ytre press (Ilies et al., 2005; F. Luthans et al., 2006). Sweetman og Luthans (2010) hevder eksplisitt at psykologisk kapital som «a greater buffer to burnout» (s. 63). På denne måten antas det egenskaper som autentisk leder vil ha den samme eller sterkere effekt på utmattelse, og at disse egenskapene vil kunne moderere effekten av destruktiv ledelse.

Hypotese 1: *Egenskaper som autentisk leder modererer negativ effekt av destruktiv ledelse på utmattelse.*

Jobbengasjement

Maslach og Leiter (1997) antar at utmattelse er en erosjon av engasjement i jobben (i Schaufeli & Bakker, 2004, s. 2). Engasjement er av Maslach et al. (2001) karakterisert ved energi, involvering og effektivitet – de direkte motsatsene til de tre dimensjonene i utbrenthet, og jobbengasjement er således antatt å være den positive antipode til utbrenthet.

Sammenfallende med trenden om forskning på de positive sidene ved arbeidslivet, positiv psykologi, har utbrenthet blitt supplert med det positive konseptet jobbengasjement (Maslach et al., 2001). Jobbengasjement, som konseptualisert av Schaufeli, Salanova, González-Romá, og Bakker (2002), er et multidimensjonalt konstrukt som definert som «en positiv, tilfredsstillende, arbeidsrelatert tilstand som består av vitalitet, entusiasme og evne til fordypelse» (Richardsen & Martinussen, 2008, tredje avsnitt).²⁵ Vitalitet er ansett som kjernedimensjonen (González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006), og karakteriseres ved høyt nivå av energi og mental utholdenhet i arbeidet, vilje til å gjøre en innsats og pågangsmot, og hårdnakkethet også i situasjoner hvor en møter motgang (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006; Schaufeli et al., 2002). Entusiasme karakteriseres ved å ved involvering i arbeidet og organisasjonen man jobber i, og en følelse av meningsfullhet, entusiasme, inspirasjon, stolthet og utfordring (Schaufeli et al., 2006; Schaufeli et al., 2002). Den siste dimensjonen, evne til fordypelse, refererer til å være fullt konsentrert og positivt oppslukt av arbeidsoppgavene, slik at man har vansker med å rive seg løs (Schaufeli et al., 2006; Schaufeli et al., 2002). Senere forskning har hevdet at utbrenthet og engasjement er to uavhengige psykologiske tilstander (González-Romá et al., 2006; Schaufeli & Bakker, 2003). Dette til tross viser studier av (Schaufeli & Bakker, 2004) at jobbengasjement er negativt

²⁵ Dimensjonene *vigor*, *dedication* og *absorption* (Schaufeli et al., 2002) er oversatt til henholdsvis vitalitet, entusiasme og evne til fordypelse i Richardsen og Martinussen (2008).

relatert til helseplager og Halbesleben (2010) fant jobbengasjement negativt korrelert til utbrenthet.

I konseptualiseringen av stakkarslige tyranner hevder Ashforth (1994) at denne ledelsesformen fører til fremmedgjøring for jobben, noe han selv finner empirisk støtte for sammenhengen mellom stakkarslige tyranner og blant annet involvering i jobben ($r = -.30$, $p < .01$) (Ashforth, 1997).²⁶ Xu og Lee (2012) fant negativ sammenheng mellom mishandlende ledelse og engasjement ($r = -.33$, $p < .01$), som er betraktelig høyere effekt enn hva Scheuer et al. (2016) fant med samme måleinstrumenter ($r = -.18$, $p < .01$). Poon (2011) påviste også en signifikant relasjon mellom mishandlende ledelse og jobbengasjement ($b = -.19$, $p < .001$), mens Sparks (2012) undersøkelse, som skiller mellom aktiv og passiv mishandlende ledelse og uetisk ledelse, viste en sammenheng på $-.13$ ($r = -.13$, $p < .01$) for alle formene for destruktiv ledelse. Relativt få publiserte studier har sett på sammenhengen mellom destruktiv ledelse og jobbengasjement, og resultatene spriker. Derimot antyder de en klar sammenheng mellom destruktive ledelsesformer og jobbengasjement. Ingen av disse har undersøkt sammenhengen med laissez-faire, utenom Platek (2015) som inkluderer laissez-faire-ledelse som én av de destruktive ledelsesformene som måles av instrumentet utviklet av Larsson et al. (2012). Platek (2015) kunne derimot ikke påvise noen sammenheng mellom destruktiv ledelse og jobbengasjement, og stiller spørsmål ved om det er noe som modererer.

De teoretiske arbeidene rundt autentisk ledelse har beskrevet at denne ledelsesformen fører til at ansatte tar større eierskap til sitt arbeid og at lederadferden positivt påvirker følgernes holdninger til arbeidet, som jobbengasjement (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Samtidig hevdes det at autentisk ledelse innebærer at undergitte i større grad har grad av følt autonomi og påvirkning av sin egen jobbsituasjon (Wong, Spence Lashinger, & Cummings, 2010), hvilket fører til at de i større grad blir egenmotivert og at de blir engasjert i sin rolle (Spreitzer, 1996). Som for utmattelse, er det heller ikke et betydelig empirisk materiale som kan understøtte de konseptuelle antagelsene for sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement. Det kanskje det mest omfattende arbeidet som er gjort for å undersøke denne sammenhengene er av Walumbwa et al. (2010), men denne artikkelen er trukket tilbake (Walumbwa et al., 2014). To undersøkelser gjennomført blant sykepleiere i

²⁶ Involvering i jobben, eller *job involvement*, som målt i Ashforth (1997), er ikke synonymt med jobbengasjement, men så vidt nærliggende konsepter at funnene kan si noe om effekten av denne formen for destruktiv ledelse (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Canada av Giallonardo et al. (2010) og Bamford et al. (2013), viser en relasjon mellom autentisk ledelse og jobbengasjement på henholdsvis .21 og .28 (begge $p < .01$).²⁷ En undersøkelse fra Malaysia (Hassan & Ahmed, 2011) finner sammenheng mellom autentisk ledelse og jobbengasjement med høy effektstørrelse ($r = .60, p < .01$), og én fra India (Alok & Israel, 2012) opp mot høy effektstørrelse ($r = .47, p < .01$). Også her spriker resultatene, men alle fire undersøkelser antyder en sammenheng mellom autentisk ledelse og jobbengasjement. Undersøkelser av sammenhengen mellom psykologisk kapital og jobbengasjement viser tilsvarende positiv relasjon som varierer mellom .73 i Simons og Buitendach (2013).

Avolio et al. (2004) hevdet at autentiske lederes evne til å fremme psykologisk kapital hos følgere, i sin tur leder til engasjement. Sweetman og Luthans (2010) trekker direkte forbindelse mellom dimensjonene virkeevne, håp, optimisme og utholdenhet i psykologisk kapital og dimensjonene vitalitet, entusiasme og evne til fordypelse som karakteriserer jobbengasjement. Utover disse direkte sammenhengene hevder Sweetman og Luthans (2010) at den gjensidige relasjonen mellom dimensjonen i psykologisk kapital vil kunne føre til en positiv spiral av ressurser som leder til økt jobbengasjement hos individer.

Som for utmattelse, viser studier av destruktiv og autentisk ledelse motstående utfall hos følgere på jobbengasjement, er det rimelig å anta at autentisk ledelse vil kunne ha en modererende effekt på destruktiv ledelse for følgere. Det er påvist at høy grad av autenticitet har positive følger for personens fysiske og psykiske velvære (Deci & Ryan, 2000; Kernis & Goldman, 2005). Det antas at autentiske ledere selv må være engasjert for å fostre engasjement hos følgere (Avolio et al., 2004; Clapp-Smith et al., 2009; Jensen & Luthans, 2006b; Johnson, 2008). Psykologisk kapital er forbundet med og leder til økt jobbengasjement hos individer (Sweetman & Luthans, 2010). Det er fremholdt, at autentiske ledere i større grad motstår ytre press (Ilies et al., 2005; F. Luthans et al., 2006), og det antas derfor at egenskaper som autentisk ledelse vil kunne moderere effekten av destruktiv ledelse på jobbengasjement.

Hypotese 2: *Grad av autentisk ledelse modererer negativ effekt av destruktiv ledelse på jobbengasjement.*

²⁷ Giallonardo et al. (2010) viser en sammenheng mellom autentisk ledelse og vitalitet ($r = .19, p < .01$) og entusiasme ($r = .29, p < .01$), men ingen sammenheng med evne til fordypelse, mens Bamford et al. (2013) viser en sammenheng med alle tre dimensjonene av jobbengasjement (vitalitet ($r = .28, p < .01$), entusiasme ($r = .24, p < .01$) og evne til fordypelse ($r = .28, p < .01$)).

Organisasjonsforpliktelse

Porter og Smith (1970) beskriver organisasjonsforpliktelse som den relative styrke av et individs identifisering med og involvering i en bestemt organisasjon (i Mowday, Steers, & Porter, 1979). Dette er definisjonen Mowday et al. (1979) baserer sin konseptualisering av organisasjonsforpliktelser på, og karakteriserer konseptet med tre faktorer: (1) sterk tro og gjenkjennelse i organisasjonens mål og verdier, (2) vilje til å yte betydelig innsats på vegne av organisasjonen og (3) sterkt ønske om å forbli medlem av organisasjonen. Allen og Meyer (1990) identifiserte tre former for organisasjonsforpliktelse, affektiv, kontinuasjon og normativ. De to siste formene for forpliktelse referer til henholdsvis kostnaden knyttet til å forlate organisasjonen og forpliktelse til å forbli i organisasjonen, mens affektiv forpliktelse referer til den ansattes emosjonelle knytning til, identifisering med og involvering i organisasjonen Allen og Meyer (1990). Affektive forpliktelse er nært knytt til definisjonen som ligger til grunn for Mowday et al. (1979) (Walumbwa et al., 2008). Selv om Hallberg og Schaufeli (2006) påviste sammenheng mellom organisasjonsforpliktelse og jobbengasjement ($r = .42, p < .01$), viser faktoranalyser i samme studie at organisasjonsforpliktelse er et empirisk separat men relatert begrep som beskriver andre aspekter ved de ansattes tilknytning og holdninger til organisasjonen. Det samme kan hevdes om utbrenthet, hvor man også kan vise til en klar sammenheng (bl.a. Hallberg & Schaufeli, 2006; Leiter & Maslach, 1988; Martinussen et al., 2007).

Mange studier har påvist sammenhengen mellom aktivt destruktive ledelsesformer og organisasjonsforpliktelse. Ashforth (1997) fant at stakkarslige tyranner har en sammenheng med affektiv forpliktelse ($r = -.44, p < .01$). Tepper (2000) fant at mishandlende ledelse var likt relatert til affektiv ($r = -.24, p < .01$) og normativ ($r = -.27, p < .01$) forpliktelse. Tre metaanalyser, gjennomført av Hershcovis (2011), Y. Zhang og Liao (2015) og Mackey et al. (2015), viste en sammenheng mellom mishandlende ledelse og organisasjonsforpliktelse på henholdsvis $-.26$, $-.30$ og $-.23$. Schyns og Schilling (2013) fant i en metastudie at både mishandlende og andre aktive former for destruktiv ledelse har negativ sammenheng med organisasjonsforpliktelse (henholdsvis $r = -.19$ og $r = -.22$). Relativt få studier har sett på passive former for destruktiv ledelse og organisasjonsforpliktelse. J. Lee (2005) fant signifikant relasjon mellom passiv unngående lederstil og affektiv forpliktelse ($r = -.31, p < .01$). To studier av Nguni et al. (2006) og Buch et al. (2014) har vist at laissez-faire-ledelse signifikant korrelerer med affektiv forpliktelse (henholdsvis $r = -.23, p < .01$ og $r = -.26, p < .01$). I sum indikerer disse studiene en negativ sammenheng mellom destruktiv

ledelse og organisasjonsforpliktelse, og at passiv destruktiv ledelse og mishandlende ledelse kan være på likt nivå med hensyn til relasjon til affektiv forpliktelse. Derfor er det overraskende at Platek (2015) ikke kunne påvise noen sammenheng mellom destruktiv ledelse og organisasjonsforpliktelse.

Avolio et al. (2004) argumenterte for en direkte sammenheng mellom autentisk ledelse og følgeres holdninger til jobben, deriblant organisasjonsforpliktelse. Empirisk underbyggelse av dette begrenser seg til fire studier. Jensen og Luthans (2006a) påviste sammenhengen mellom autentisk ledelse og affektiv forpliktelse ($r = .48, p < .01$). Walumbwa et al. (2008) gjennomførte en studie med to utvalg og fant sammenheng mellom de fire underliggende dimensjonene av autentisk ledelse og organisasjonsforpliktelse selvinnsikt, relasjonell åpenhet, internalisert moralsk perspektiv og balansert prosessering, med henholdsvis $r = .22$, $r = .20$, $r = .18$ og $r = .17$ for det første utvalget og henholdsvis $r = .44$, $r = .48$, $r = .51$ og $r = .42$ for det andre utvalget (alle $p < .01$).²⁸ Leroy et al. (2012) fant at autentisk ledelse signifikant korrelerer med affektiv organisasjonsforpliktelse ($r = .25, p < .01$), mens Xiong et al. (2016) viste korrelasjon med affektiv forpliktelse ($r = .22, p < .01$). Som for de to ovennevnte utfallsvariablene spriker resultatene, men alle fire undersøkelser antyder en sammenheng mellom autentisk ledelse og organisasjonsforpliktelse. Youssef og Luthans (2007) påviste også en positiv signifikant sammenheng mellom psykologisk kapital og organisasjonsforpliktelse ($r = .11, p < .01$), som er i tråd med en senere studie av F. Luthans, Norman, Avolio, og Avey (2008) (de tre delstudiene viste henholdsvis $r = .48$, $.38$ og $.34$, $p < .01$) og Simons og Buitendach (2013) ($r = .35, p < .01$).

Som for de to ovennevnte utfallsvariablene, utmattelse og jobbengasjement, viser destruktiv ledelse og autentisk ledelse motsatt utfall på organisasjonsforpliktelse. Med bakgrunn i at autentiske ledere må selv må ha høy grad av forpliktelse for å fostre organisasjonsforpliktelse hos følgere (Avolio et al., 2004; Clapp-Smith et al., 2009; Jensen & Luthans, 2006b; Johnson, 2008), at høy grad av autenticitet har positive følger for fysisk og psykisk velvære (Deci & Ryan, 2000; Kernis & Goldman, 2005), og at autentiske ledere i større grad motstår ytre press (Ilies et al., 2005; F. Luthans et al., 2006), foreslås det at egenskaper som autentisk ledelse vil kunne moderere effekten av destruktiv ledelse på organisasjonsforpliktelse. B. Shamir og Eilam (2005) hevder også at autentiske ledere er konkordante, hvilket innebærer at de foretar

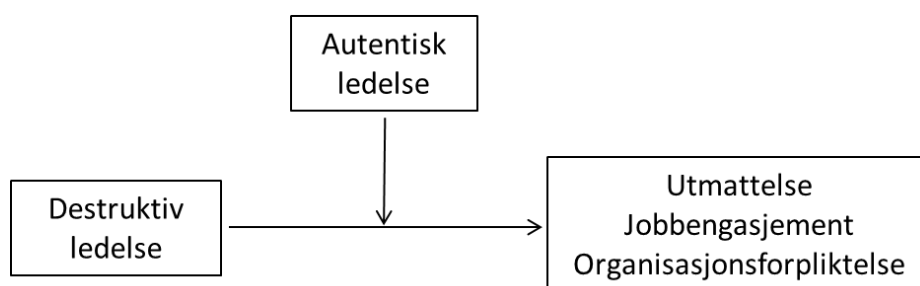
²⁸ Undersøkelsene var gjennomført blant deltidsstudenter på masterstudie som alle hadde full jobb og ble målt med ett semesters mellomrom (Walumbwa et al., 2008).

autentisk valg fremfor å føye seg for ytre påtvungne plikter eller adferdsmønstre, og at de er motivert av indre forpliktelse. Dette kan virke som en kontradiksjon når man skal kunne virke i et system som Forsvaret, men ifølge F. Luthans et al. (2006) kan organisasjonens verdier gjennom sosialisering prosess internaliseres og bli en del av ens egentlige jeg. B. Shamir, House, og Arthur (1993) hevder at det er forbundet med høyere grad av forpliktelse når ens selvbilde og identitet er knyttet til organisasjonens oppdrag og formål. På denne måten kan organisasjonens mål og verdier over tid bli en del av den autentiske lederens indre forpliktelse og identitet, og dette kan utgjøre en resistens mot ytre påvirkning som går på tvers av dette, som destruktiv ledelse kan være et eksempel på.

Hypotese 3: *Grad av autentisk ledelse modererer negativ effekt av destruktiv ledelse på organisasjonsforpliktelse.*

2.4 Konseptuell modell

Den konseptuelle modellen (illustrert i figur 2.2) er en moderasjonsmodell som består av en uavhengig variabel, destruktiv ledelse. Sammenhengen mellom destruktiv ledelse og utfallsvariablene – utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse – er avdekket i tidligere undersøkelser (se pkt. 2.3), men teorien predikerer at moderatoren autentisk ledelse vil påvirke effekten. Derfor vil denne oppgaven undersøke hvordan autentisk ledelse påvirker sammenhengen mellom destruktiv ledelse og utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse.



Figur 2.2. Konseptuell modell.

3 Metode

3.1 Deltakere og prosedyre

Denne studien tar utgangspunkt i de deler av spørreundersøkelsen *Pilotstudie knyttet til betydningen av lederstiler og identitet* som ble gjennomført av Lederskapsavdelingen ved Forsvarets stabsskole i forbindelse med øvelse Joint Effort 2014. Respondenter i spørreundersøkelsen var studenter i kull 9 ved stabs- og masterstudiet (2013-2014) og deltakere fra kull 1 og 2 lederutviklingsprogrammet (LUPRO) ved Forsvarets stabsskole (2013-2014). Alle undersøkelser ble gjennomført våren 2014.

Undersøkelsen var en kombinasjon av vurdering av overordnet, egenvurdering og vurdering av likemann (*peer*). Skalaene som ble benyttet var basert på selvrapporing, bortsett fra autentisk ledelse som var en kombinasjon av selvrapporing og vurdering av likemann. Deltakerne i undersøkelsen ga sitt samtykke til deltakelsen. Studien fulgte prinsippene i Helsinkideklarasjonen om etiske prinsipper for medisinsk forskning som omfatter mennesker (World Medical Association, 2013). På spørreskjemaets forside ble de informert om undersøkelsens bakgrunn og formål, at undersøkelsen er godkjent av Personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS og at alle personopplysninger blir behandlet konfidensielt.²⁹ De som valgte å delta i undersøkelsen fylte ut et skjema som ble samlet inn samme dag. For vurdering av likemann ble syv medlemmer av gruppen bedt om å vurdere sine medstudenter. Hvert medlem som ble vurdert var tildelt et referansenummer, og all identifiserende informasjon ble fjernet. Vurderingsskjema ble samlet inn samme dag. Målinger ble gjennomført med ett måletidspunkt. Studiens design er således en tverrsnittstudie.

Totalt 110 studenter var gitt mulighet til å delta i undersøkelsen, hvorav 91 besvarte selvrapporingen og 95 ble vurdert av likemann. Kun de som har besvart selvrapporingens variabler som omfattes av denne oppgaven og de som er vurdert av likemann inngår i grunnlaget for analysen ($N = 91-95$). Vurdering av frafall og manglende data finnes i studiens pkt. 3.3. Av respondentene var 15 sivilt ansatte eller fra politietaten. Snittalderen blant deltakerne var 42,64 år med et aldersspenn fra 27 til 59 år ($SD = 5.79$). Kvinneandelen var 27 prosent.

²⁹ Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS byttet 01. mars 2016 navn til NSD – Norsk senter for forskningsdata AS (<http://www.nsd.uib.no/article.html?a=/articles/article0025.html>).

3.2 Måleinstrumenter

Destruktiv lederadferd ble målt ved hjelp av Destrudo-L, som er utviklet for å måle destruktiv lederadferd i militære organisasjoner (Larsson et al., 2012).³⁰ Instrumentet er oversatt til norsk av Rino Bandlitz Johansen i samarbeid med Gerry Larsson. Målingen består av 20 utsagn, med fire utsagn til hver av de fem faktorer. Disse faktorene er (1) arrogant og urettferdig, (2) trusler, straff og overkrav, (3) egosentrisk og falsk, (4) passiv og feig, og (5) usikker, uklar og rotete. Respondentene ble bedt om å vurdere sin nærmeste overordnede i den siste stillingen før de påbegynte studiene eller lederutviklingsprogrammet (LUPRO) ved Forsvarets stabsskole ved hjelp av en sekspunkts Likert-skala, hvor 1 representerer *svært uenig* og 6 *svært enig*. Eksempler på utsagn er: «Fordummer undergitte» (arrogant og urettferdig), «Viser aggressive tendenser» (trusler, straff og overkrav), «Setter sine egne behov foran gruppens» (egosentrisk og falsk), «Våger ikke å konfrontere andre» (passiv og feig) og «Gir utydelige instruksjoner» (usikker, uklar og rotete). Faktoranalyse mellom delfaktorene gjennomført av Larsson et al. (2012), viste stor grad gjensidighet og overlapp. Siden det i denne oppgaven ikke er relevant å skille form for destruktiv ledelse, nyttes kun totalskalaen. Totalskalaen hadde en Cronbachs alfa på .93.

Authentic Leadership Questionnaire (AQL) ble benyttet for å måle egenskaper som autentisk leder (Walumbwa et al., 2008). Skalaens 16 utsagn måler fire underliggende dimensjoner med to fasetter. Disse komponentene er (1) selvinnsikt (fire utsagn), (2) relasjonell åpenhet (fem utsagn), (3) internalisert moralsk perspektiv (fire utsagn) og (4) balansert prosessering (tre utsagn). I skjemaet ble respondentene bedt om å vurdere seg selv og de øvrige lagsmedlemmene, samt sette en idealskåre for ledere. I denne undersøkelsen er kun data hvor andre vurderer ens adferd nyttet (se pkt. 5.4). Respondentene ble bedt om å rangere hvor ofte et utsagn passet for den likemann som ble vurdert ved hjelp av en fempunktets Likert-skala, hvor 0 representerte *ikke i det hele tatt* og 4 *ofte, om ikke alltid*. Eksempel på utsagn: «Personen jeg vurderer kan presist beskrive hvordan andre vurderer hans eller hennes evner» (selvinnsikt), «Personen jeg vurderer gir uttrykk for nøyaktig de følelsene hun eller han har» (relasjonell åpenhet), «Personen jeg vurderer tar beslutninger basert på kjerneverdier» (internalisert moralsk perspektiv), «Personen jeg vurderer hører nøyte på ulike synspunkt før det nås en konklusjon» (balansert prosessering). Norsk oversettelse av måleinstrumentet er

³⁰ Vennlig, men illojal lederadferd, som er en del av en helhetlig modell for lederadferd (Einarsen, Tangedal, et al., 2007), er ikke inkludert i måleinstrumentet for destruktiv lederadferd, Destrudo-L (Larsson et al., 2012).

gjort tilgjengelig av rettighetshaverne, Avolio, Gardner og Walumbwa, gjennom Mind Garden Inc. (2016). Totalskalaen hadde en Cronbachs alfa på .88.

Utmattelse, også referert til som emosjonell utmattelse, er en av tre underliggende dimensjoner av utbrenthet, og argumenteres for å være kjernedimensjonen (bl.a. Hetland et al., 2007; Maslach et al., 2001). Derimot vil ikke denne dimensjonen alene måle syndromet utbrenthet uten kontekst av dimensjonene kynisme og redusert jobbrelatert selvfølelse, men kun utmattelse (Maslach et al., 2001). For å måle utmattelse ble Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS) benyttet (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Skalaen er oversatt til norsk av Astrid Richardsen (Richardsen & Martinussen, 2006), og består av 16 ledd for dimensjonene (1) utmattelse (fem utsagn), (2) kynisme (fem utsagn) og (3) redusert jobbrelatert (seks utsagn). Kun de fem utsagnene som måler utmattelse var benyttet i denne undersøkelsen. Selvrapporteringsskjemaet var utformet med en syvpunkts Likert-skala som gikk fra 0 (*aldri*) til 6 (*daglig*). Eksempel på utsagn som omhandler utmattelse er: «Jeg føler meg oppbrukt ved slutten av arbeidsdagen» og «Å arbeide full dag er virkelig en belastning for meg». Skalaen hadde en Cronbachs alfa på .80.

Jobbengasjement ble målt ved hjelp av Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli, Dierendonck, & Gorp, 1996). Skalaen (UWES-17) består av 17 testledd og av tre delskalaer; a) vitalitet (seks utsagn), b) entusiasme (fem utsagn) og c) evne til fordypelse (seks utsagn). I denne undersøkelsen ble en kortversjon (UWES-9) bestående av ni utsagn med tre utsagn for hver av delskalaene og kun totalskåret nyttet. Resultater fra sammenligning av de to skalaene bekrefter at begge skalaene måler de tre delfaktorene og lik internkonsistens (Nerstad, Richardsen, & Martinussen, 2010; Schaufeli et al., 2006).³¹ Undersøkelser viser at én-dimensjonal skala og bruk av kun totalskåre gir valide resultater (Nerstad et al., 2010). Spørsmålene ble besvart på en syvpunktsskala fra 0 (*aldri i det siste året*) til 6 (*hver dag*). Eksempel på utsagn er «Jeg er full av energi i arbeidet mitt» (vitalitet), «Jeg blir inspirert av jobben min» (entusiasme) og «Tiden bare flyr når jeg arbeider» (fordypelse). Skalaen er oversatt til norsk av Astrid M. Richardsen (Nerstad et al., 2010). Skalaene hadde en Cronbachs alfa på .90.

Organisasjonsforpliktelse ble målt ved hjelp av Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Mowday et al., 1979). Den originale versjonen av skalaen består av 15 utsagn, hvorav

³¹ Den norske kortversjonen av UWES er anbefalt fremfor langversjonen av Nerstad et al. (2010).

seks reverserte. I denne undersøkelsen ble kortversjonen, bestående av de ni positivt ladde utsagnene, nyttet (Mowday et al., 1979). Kortversjonen av OCQ gir kun en totalskåre som indikerer i hvilken grad personer verdsetter organisasjonen og ønsker å forbli en del av organisasjonen (Richardsen, Burke, & Leiter, 1992). Selvrapporteringskjemaet var utformet med en syvpunkts Likert-skala som gikk fra 0 (*helt uenig*) til 6 (*helt enig*). Eksempler på utsagn er «Jeg sier til mine venner at Forsvaret er en god organisasjon å arbeide i», «Mine verdier er veldig like Forsvarets verdier» og «Forsvaret inspirerer meg virkelig til å yte mitt beste». Skalaen er oversatt til norsk av Astrid M. Richardsen. Skalaen hadde en Cronbachs alfa på .82.

3.3 Statistisk analyse

Kvantitativ dataanalyse ble gjennomført ved hjelp av statistikkprogrammet SPSS versjon 24. Først ble deskriptive og manglende data vurdert (Pallant, 2016). Deretter ble reliabiliteten for de ulike skalaene undersøkt ved å beregne internkonsistens ved Cronbachs alfa (Ringdal, 2013). Dataene ble også sjekket for multivariate normalfordelinger for å identifisere uteliggere (Osborne & Waters, 2002).

For å undersøke styrke og retning av lineære relasjon mellom variablene – samvarians – ble det foretatt en korrelasjonsanalyse (Pearsons r), med signifikansnivå .05 (Field, 2013). Relasjonsstyrken, eller effektstørrelsen, ble vurdert i henhold til Cohens kriterier for signifikans av Pearsons r , hvor liten, middels og stor effektstørrelse er henholdsvis .10, .30 og .50 (Cohen, 1992). Alle testene ble utført to-halet.

Funnene ble ikke kontrollert for kontrollvariabler, som kjønn og alder, siden nyere forskning har vist at dette kan gi spuriøse sammenhenger (Becker et al., 2016; Bernerth & Aguinis, 2016; Carlson, Zeitzmann, & Flynn, 2012). Med dette menes at det eksisterer en matematisk korrelasjon, selv om forholdet mellom variablene er tilfeldig og ikke korrelert (Pearson, 1896). Becker et al. (2016) og Bernerth og Aguinis (2016) anbefaler at kontrollvariabler bør utelates med mindre studiens hypoteser forutsetter dette.

Moderasjon er den betinget kombinerte effekten av to variabler, altså interaksjonseffekten (Field, 2013). I denne oppgavens hypoteser ses det på den kombinerte eller betingede effekten av autentisk ledelses innvirkning på den allerede eksisterende effekten mellom destruktiv ledelse og utmattelse (hypotese 1), jobbengasjement (hypotese 2) og organisasjonsforpliktelse (hypotese 3) (Baron & Kenny, 1986). For undersøkelse av hypotesene ble hierarkisk

moderasjonsregresjon benyttet (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2013). Før beregning av interaksjonen og regresjonsanalysen ble prediktorene, autentisk ledelse og destruktiv ledelse, sentrert for å unngå problem med ikke-essensiell multikollinearitet (Aiken & West, 1991; Dawson, 2014). Multikollinearitet er når to eller flere prediktorer i en multippelregresjon er perfekt eller nær perfekt korrelert (1 eller -1). I utgangspunktet vil interaksjonsvariabler i stor grad korrelere med produktet av interaksjonsuttrykket, men sentrering av prediktorene forut for beregning av interaksjonsuttrykket bidrar til å unngå problemer med multikollinearitet som kan oppstå som et følge av skalering (Afshartous & Preston, 2011). Sentrering tillater også at regresjonskoeffisienten av effekten tolkes direkte, og man kan sammenligne to variabler som er målt med forskjellige skalaer (Dawson, 2014).

For verifisering av regresjonsanalysen ble moderasjon også foretatt med Hayes PROCESS tool, modell 1 (Hayes & Little, 2013) ved hjelp av PROCESS macro by Andrew Hayes, versjon 2.16 (Hayes, 2016).

3.4 Vurdering av frafall og manglende data

Det er sjelden man vil ha komplette datasett for hvert tilfelle man undersøker (Pallant, 2016). Frafall eller manglende data kan forringe utvalgets representativitet, og det er derfor viktig å avklare om frafallet er systematisk (Ringdal, 2013). Frafall og manglende data ble undersøkt ved Missing Value Analysis i SPSS (Pallant, 2016).

For variablene destruktiv ledelse, utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse var data for 91 av 110 studenter tilgjengelig (82,7 prosent). Disse variablene ble målt ved selvrapporteringsskjema. For variabelen autentisk ledelse, som ble gjort med vurdering av likemenn, var data for 95 av 110 studenter tilgjengelig (86,4 prosent). Selvrapporteringen og vurdering av likemenn ble gjort til forskjellig tidspunkt, og det fremgår av datamatriksen at de som ikke har verdier for variablene som omfattes av denne oppgaven heller ikke har besvart selvrapporteringsskjemaet i sin helhet. Det mangler deskriptive data for de som ble vurdert av likemenn og som ikke besvarte selvrapporteringsskjemaet. Ut fra bruttoutvalget kan det ikke ses at frafallet har forårsaket skjevhet ved de demografiske variablene. Frafallet kan skyldes normalfravær, som sykdom, andre tjenstlige oppdrag eller lignende.

Det er valgt *exclude cases pairwise*, siden dette i SPSS ekskluderer tilfeller (personer) kun hvis de manglende verdiene er påkrevet for den spesifikke analyse, men inkludert i tilfeller i analysen hvor nødvendig informasjon foreligger (Pallant, 2016).

4 Resultater

I dette kapittelet presenteres innledningsvis deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyser. Den deskriptive statistikken fremstilles for å synliggjøre fordeling av variablene, mens korrelasjonsanalysen viser styrken. Deretter presenteres resultatene fra regresjonsanalysene.

4.1 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsmatrise

Gjennomsnitt (M), standardavvik (SD), reliabilitetsestimater (α) og bivarierte korrelasjoner (r) mellom variablene i undersøkelsen er presentert i tabell 4.1. Med hensyn til reliabilitetsestimater spente Cronbachs alfa fra $\alpha = .80$ til $\alpha = .93$, hvilket vitner om reliable måleinstrumenter .

Resultatene av analysene viser at destruktiv ledelse har ingen signifikant korrelasjon med autentisk ledelse eller de avhengige variablene – utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse. Videre viser analysene at autentisk ledelse er signifikant korrelert med jobbengasjement ($r = .33, p < .01$). Korrelasjonenes effektstørrelse kan betegnes som middels etter Cohens kriterier (Cohen, 1992). Analysene gir altså ingen signifikant negativ korrelasjon med destruktiv ledelse. I tråd med Platek (2015), indikerer funnene i disse analysene en middels positiv korrelasjon mellom jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse ($r = .38, p < .01$).

Tabell 4.1

Deskriptiv statistikk og korrelasjonsmatrise for variabler i studien

| Variabler | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 Destruktiv ledelse | 2.04 | .82 | (.93) | | | | |
| 2 Autentisk ledelse | 2.69 | .31 | .01 | (.88) | | | |
| 3 Utmattelse | 1.06 | .79 | .20 | -.04 | (.80) | | |
| 4 Jobbengasjement | 4.78 | .75 | -.12 | .33** | -.20 | (.90) | |
| 5 Organisasjonsforpliktelse | 5.38 | .74 | .01 | .16 | .06 | .38** | (.82) |

Note. $N = 91-95$. * $p < .05$. ** $p < .01$. (to-halet test). Cronbachs alfa er vist i parentes.

4.2 Regresjonsanalyse. Moderasjon

For å teste effekten av destruktiv ledelse på utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse med autentisk ledelse som moderator ble tre regresjonsanalyser utført. I det nedenstående presenteres resultatene av den hierarkiske moderasjonsregresjonsanalysen. Analyse ved hjelp av Hayes PROCESS tool ga samme utfall

som hierarkisk regresjon, og resultatene presenteres derfor ikke. Hierarkisk moderasjon ble foretrukket siden Hayes PROCESS tool kun nytter ustandardisert koeffisient (Cohen et al., 2013).

Hypotese 1. Utmattelse

Resultatene for hierarkisk moderert regresjonsanalyse med destruktiv ledelse som uavhengig variabel, autentisk ledelse som moderator og deres interaksjon på utmattelse som avhengig variabel er gjengitt i tabell 4.2. Tabellen viser standardisert regresjonskoeffisient for prediktorene. I steg 1 ble den uavhengige variabelen, destruktiv ledelse, lagt inn. Deretter ble moderatoren, autentisk ledelse, lagt inn i steg 2, og interaksjonstermen (Destruktiv ledelse x Autentisk ledelse) ble lagt inn i steg 3.

Analysen viser at den positive sammenhengen mellom destruktiv ledelse og utmattelse ($\beta = .20, p = .06$) kun var signifikant på tprosentnivå. Sammenhengen var ikke signifikant kontrollert for autentisk ledelse ($\beta = -.04, n.s.$).

Interaksjonstermen (Destruktiv ledelse x Autentisk ledelse) var ikke signifikant ($\beta = -.02, n.s.$) på utmattelse ($\Delta R^2 = .00, n.s.$), og vi kan derfor ikke anta at noen moderasjon har funnet sted. Hypotese 1, som postulerer at egenskaper som autentisk ledelser modererer negativ effekt av destruktiv ledelse på utmattelse, ble ikke støttet.

Tabell 4.2

Resultat av hierarkisk moderert regresjonsanalyse. Utmattelse

| | Utmattelse | | |
|--|------------|--------|--------|
| | Steg 1 | Steg 2 | Steg 3 |
| <i>Uavhengig variabel</i> | | | |
| Destruktiv ledelse | .20† | .20† | .20† |
| <i>Moderator</i> | | | |
| Autentisk ledelse | | -.04 | -.05 |
| <i>Interaksjonsterm</i> | | | |
| Destruktiv ledelse x Autentisk ledelse | | | -.02 |
| R^2 | .04 | .04 | .04 |
| ΔR^2 | .04† | .00 | .00 |

Note. $N = 91-95$. Verdiene oppgitt i tabellen er standardiserte beta-verdier.

*** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. † $p < .10$. (to-halet test).

Hypotese 2. Jobbengasjement

Resultatene for hierarkisk moderert regresjonsanalyse med destruktiv ledelse som uavhengig variabel, autentisk ledelse som moderator og deres interaksjon på jobbengasjement som avhengig variabel er gjengitt i tabell 4.3. Tabellen viser standardisert regresjonskoeffisient for prediktorene. I steg 1 ble den uavhengige variabelen, destruktiv ledelse, lagt inn. Deretter ble moderatoren, autentisk ledelse, lagt inn i steg 2, og interaksjonstermen (Destruktiv ledelse x Autentisk ledelse) ble lagt inn i steg 3.

Analysen viser ingen signifikant sammenheng mellom destruktiv ledelse og jobbengasjement ($\beta = -.12$, *n.s.*). Sammenhengen var, i steg 2, derimot signifikant kontrollert for autentisk ledelse ($\beta = .33$, $p < .001$).

Interaksjonstermen (Destruktiv ledelse x Autentisk ledelse) var ikke signifikant ($\beta = .34$, *n.s.*) på jobbengasjement ($\Delta R^2 = .00$, *n.s.*), og vi kan derfor ikke anta at noen moderasjon har funnet sted. Hypotese 2, som postulerer at egenskaper som autentisk leder modererer negativ effekt av destruktiv ledelse på jobbengasjement, ble ikke støttet.

Tabell 4.3

Resultat av hierarkisk moderert regresjonsanalyse. Jobbengasjement

| | Jobbengasjement | | |
|--|-----------------|--------|--------|
| | Steg 1 | Steg 2 | Steg 3 |
| <i>Uavhengig variabel</i> | | | |
| Destruktiv ledelse | -.12 | -.12 | -.12 |
| <i>Moderator</i> | | | |
| Autentisk ledelse | | .33*** | .35** |
| <i>Interaksjonsterm</i> | | | |
| Destruktiv ledelse x Autentisk ledelse | | | .05 |
| R^2 | .01 | .12 | .12 |
| ΔR^2 | .01 | .11*** | .00 |

Note. $N = 91-95$. Verdiene oppgitt i tabellen er standardiserte beta-verdier.

*** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. † $p < .10$. (to-halet test).

Hypotese 3. Organisasjonsforpliktelse

Resultatene for hierarkisk moderert regresjonsanalyse med destruktiv ledelse som uavhengig variabel, autentisk ledelse som moderator og deres interaksjon på organisasjonsforpliktelse som avhengig variabel er gjengitt i tabell 4.4. Tabellen viser standardisert regresjonskoeffisient for prediktorene. I steg 1 ble den uavhengige variabelen, destruktiv ledelse, lagt inn. Deretter ble moderatoren, autentisk ledelse, lagt inn i steg 2, og interaksjonstermen (Destruktiv ledelse x Autentisk ledelse) ble lagt inn i steg 3.

Analysen viste, i steg 1, ingen signifikant sammenheng mellom destruktiv ledelse og organisasjonsforpliktelse ($\beta = .00$, *n.s.*). Sammenhengen var heller ikke signifikant kontrollert for autentisk ledelse ($\beta = .00$, *n.s.*).

Interaksjonstermen (Destruktiv ledelse x Autentisk ledelse) var ikke signifikant ($\beta = -.10$, *n.s.*) på organisasjonsforpliktelse ($\Delta R^2 = .03$, *n.s.*), og får derfor ikke støtte for at sammenhengen mellom destruktiv ledelse og organisasjonsforpliktelse modereres av autentisk ledelse.

Hypotese 3, som postulerer at egenskaper som autentisk ledelse modererer negativ effekt av destruktiv ledelse på organisasjonsforpliktelse, ble ikke støttet.

Tabell 4.4

Resultat av hierarkisk moderert regresjonsanalyse. Organisasjonsforpliktelse

| | Organisasjonsforpliktelse | | |
|--|---------------------------|--------|--------|
| | Steg 1 | Steg 2 | Steg 3 |
| <i>Uavhengig variabel</i> | | | |
| Destruktiv ledelse | .00 | .00 | .00 |
| <i>Moderator</i> | | | |
| Autentisk ledelse | | .16 | .12 |
| <i>Interaksjonsterm</i> | | | |
| Destruktiv ledelse x Autentisk ledelse | | | -.10 |
| R^2 | .00 | .02 | .03 |
| ΔR^2 | .00 | .02 | .01 |

Note. $N = 91-95$. Verdiene oppgitt i tabellen er standardiserte beta-verdier.

*** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. † $p < .10$. (to-halet test).

5 Diskusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke i hvilken grad egenskaper som autentisk leder modererer destruktiv ledelse relatert til utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse. I dette kapittelet diskuteres studiens funn knyttet til de enkelte hypotesene. Videre vurderes studiens styrker og svakheter, praktiske implikasjoner studiens funn kan ha for Forsvaret, og til slutt vil anbefalinger gis for videre forskning.

5.1 Hypotese 1. Utmattelse

Analysene viste at studiens første hypotese, som postulerer at egenskaper som autentisk leder modererer negativ effekt av destruktiv ledelse på utmattelse, ikke var støttet. Dette indikerer at sammenhengen mellom destruktiv lederadferd hos den overordnede og grad av utmattelse hos den underordnede, ikke modereres av den underordnedes egenskaper som autentisk leder. I praksis betyr dette at egenskaper som autentisk leder ikke reduserer graden av utmattelse som følge av destruktiv ledelsesadferd.

Hvis man ser til teoriutviklingen og tidligere forskning på autentisk ledelse, kan dette resultatet ses på som overraskende. I den teoretiske utviklingen av autentisk ledelse er denne lederadferdens positive utfallene for følgere hevdet (bl.a. Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Sammenhengen mellom autentisk ledelse og utmattelse er vist gjennom tidligere forskning (Laschinger & Fida, 2014; Laschinger et al., 2012, 2013; Wong & Cummings, 2009). Avolio et al. (2004) argumenterer for at autentisk ledelse fremmer psykologisk kapital hos følgere, som i tur medfører positive holdninger til arbeidet. Jensen og Luthans (2006b) og Clapp-Smith et al. (2009) påviste sammenhengen mellom autentisk ledelse og positiv kapital, hvilket kan bety at den autentiske lederen selv må besitte psykologisk kapital for å fremme positiv kapital og positive holdninger til arbeidet hos sine følgere (Johnson, 2008). På samme måte har Avey et al. (2009) funnet at ansatte med høy grad av psykologisk kapital opplevde lavere grad av jobbrelatert stress. Dette funnet kan ses å være i tråd med Deci og Ryan (2000) og Kernis og Goldman (2005), som basert på empiriske funn hevdet at høy grad av autenticitet medfører positive konsekvenser, som fysisk og psykisk velvære. I denne studiens sammenheng ses det på den autentiske lederen i rollen som følger, og man skal derfor kunne anta at en negativ relasjon mellom autentisk ledelse og utmattelse. En slik sammenheng kunne denne studiens analyse derimot ikke påvise ($\beta = -.04, n.s.$). Dette funnet indikerer at ens egenskaper som autentisk leder, tross dennes antatte psykologiske

kapital, ikke utgjør en buffer mot faktiske jobbkraav (som fysisk og kognitiv arbeidsbelastning, tidspress, følelsesmessige påkjenninger) og mangel på jobbressurser (som mangel på deltakelse i beslutningstaking, støtte fra overordnet, tilbakemelding på prestasjoner), som kan lede til utmattelse (Demerouti et al., 2001; Richardsen & Martinussen, 2008).

Studien kunne påvise en positiv sammenheng mellom destruktiv ledelse og utmattelse ($\beta = .20, p = .06$). Selv om denne sammenheng kun var signifikant på trossnivå, hvilket tilsier at sammenheng var svak, er dette – om enn noe svakere – i tråd med tidligere studier (Hetland et al., 2007; Mackey et al., 2015; Platek, 2015; Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000; Y. Zhang & Liao, 2015; Zopiatis & Constanti, 2010). Dette tyder på at ansatte i Forsvaret som opplever at destruktiv lederadferd til en viss grad kan forklare utmattelse hos dette utvalget. Analysen viser at destruktiv lederadferd fra deres nærmeste overordnede kun forklarer fire prosent av variansen av utmattelse i utvalget. Resultatet antyder at det er andre forhold enn destruktiv lederadferd som hovedsakelig bidrar til utmattelse for gruppen. Maslach et al. (2001) refererer til at det er vist en sterk sammenheng mellom utmattelse og forhold som stor arbeidsmengde og tidspress, som er i tråd med at utmattelse er den stressrelaterte dimensjonen av utbrenthet.

Tidligere forskning har ikke sett på egenskaper som autentisk leder som en moderator for sammenheng mellom destruktiv lederadferd og utmattelse, så det lar seg ikke gjøre å sammenligne resultatene fra denne analysen med annen forskning. Avey et al. (2009) fant at ansatte med høy grad av psykologisk kapital opplevde lavere grad av jobberelatert stress, hvilket skulle tilsi at autentisk ledelse også kunne fungere som en buffer mot destruktiv ledelses virkning på utmattelse, siden destruktiv lederadferd var en av faktorene som forårsaket stress i Avey og kollegers (2009) undersøkelse. Funnene i denne undersøkelsen kan ikke påvise en slik sammenheng, og antyder at psykologisk kapital – om denne ligger til grunn for autenticiteten – ikke har en modererende effekt på sammenheng mellom destruktiv ledelse og utmattelse.

Teorien om autentisk ledelse tilsier også at autenticitet skulle kunne fungere som en buffer. Deci og Ryan (2000) hevder at når personens verdier ikke er i tråd med verdiene innen organisasjonen eller deler av organisasjonen, er det autenticitet når personen handler i tråd med sine indre holdepunkt fremfor å gi etter for sosialt press. Destruktiv ledelse kan representere et slikt avvik i verdier. En mulig forklaring på at autentisk ledelse ikke modererer

forholdet mellom destruktiv ledelse og utmattelse kan være at den overordne kan tvinge den autentiske lederen til å gjennomføre handlinger som strider med dennes indre verdier eller gi uttrykk for følelser eller tanker som ikke er genuine. Gardner, Fischer, og Hunt (2009) foreslår at det som kalles for *surface acting*, som forstås som å simulere følelser man faktisk ikke har eller er på tvers av de følelsene man har, kan føre til at lavere grad av følt autentisitet. En tenkt situasjon hvor man må gi uttrykk for følelser man faktisk ikke har kan være om man som undergitt leder blir pålagt å gjennomføre oppgaver som strider mot ens verdier. Siden den autentiske lederen i større grad er i stand til å identifisere diskrepans mellom sine egne verdier, standarder og handlinger (Gardner et al., 2005; Sparrowe, 2005), mener Gardner et al. (2009) at dette kan føre til utbrenthet siden autentiske personer ikke ønsker å gi fordreide eller gi uriktig uttrykk for sine følelser.

Spørsmålet er da om den som gir etter for et slikt press fremdeles kan betraktes som autentisk? Kvålshaugen (2007) mener at man kan være autentisk uten at man til enhver tid er tro mot sine verdier og holdninger. Om det ikke er selvutslettende å alltid være autentisk, slik Cooper et al. (2005) stiller spørsmål ved, kan det synes på bakgrunn av denne undersøkelsen som at autentisitet ikke motvirker utmattelse, ei heller at det modererer forholdet mellom destruktiv ledelse og utmattelse.

Det kan bemerkes at det i denne undersøkelsen er undersøkt én av de tre underliggende dimensjonene av utbrenthet, og det er nyttet kun fem testpunkt som angår utmattelse. Dette gjør at man ikke har vært i stand til å måle hele konstruktet utbrenthet. Det kan tenkes at den modererende effekten av autentisk ledelse hadde vært signifikant om man hadde inkludert spesielt dimensjonen kynisme, som innebærer distansering og mangel på kontakt med kolleger (Maslach & Jackson, 1981). En slik depersonalisering står i sterk kontrast til autentisk ledelses kjernedimensjoner relasjonell åpenhet og balansert prosessering, hvor man søker relasjon og verdsetter andres synspunkter (Walumbwa et al., 2008). Likeledes ser man i en undersøkelse av Richardsen og Martinussen (2005) at den dimensjonen av utbrenthet med høyest snittskåre er selvopplevd jobbyttelse. Inkludering av denne dimensjonen kunne potensielt bidratt til større utslag.

Et annet forhold som kan kommenteres er snittskåren for utmattelse i denne undersøkelsen ($M = 1.06$). Snittskåren ligger i svært nær lavere ytterkant på skalaen.³² I en undersøkelse av

³² MBI-GS har en syvpunkts Likert-skala som går fra 0 (*aldri*) til 6 (*daglig*).

utbrenthet blant fire yrkesgrupper i Norge av Richardsen og Martinussen (2005), er snittskåren nesten en hel verdi høyere ($M = 1.93$), og .32 høyere for politiet, som var den den yrkesgruppen med lavest snittskåre. Dette kan tyde på at utmattelse ikke er et betydelig problem for utvalget fra Forsvaret i denne studien, hvilket kan forklares med at utvalget i denne gruppen består av spesielt selektert personell og homogen sammensetning.

Gruppens homogenitet kommer også til uttrykk i variabelen autentisk ledelse, hvor standardavviket er .31 på en fempunktets Likert-skala. Liten varians kan forklare liten sammenheng.

5.2 Hypotese 2. Jobbengasjement

Heller ikke denne studiens annen hypotese, som postulerer at egenskaper som autentisk leder modererer negativ effekt av ledelse på jobbengasjement, var støttet. Dette indikerer at sammenhengen mellom destruktiv lederadferd hos den overordnede og grad av jobbengasjement hos den underordnede, ikke modereres av den underordnedes egenskaper som autentisk leder. I praksis betyr dette at egenskaper som autentisk leder ikke motvirker reduksjon av jobbengasjement som følge av destruktiv ledelsesadferd.

I tråd med Platek (2015), er funnene i denne studien at det ikke er en sammenheng mellom destruktiv lederadferd og jobbengasjement. Resultatene skiller seg fra tidligere undersøkelser, som viser at destruktive ledelsesformer har liten til middels effekt på jobbengasjement. Det som skiller denne og Plateks (2015) undersøkelse fra tidligere undersøkelser er at tidligere undersøkelser har ikke inkludert laissez-faire-ledelse. Det kan derfor være nærliggende å tenke at dette bidrar til at denne formen for ledelse ikke har så negative konsekvenser som man skulle anta. Derimot viser undersøkelser at laissez-faire-ledelse har negativ signifikant sammenheng med nærliggende konsepter som motivasjon i eget arbeid og jobbtilfredshet (Andersen, 2016; Skogstad et al., 2007). Snittskåren for opplevd destruktiv lederadferd i denne undersøkelsen ligger, på tross av enkelte høye skåre, i nedre del av skalaen ($M = 2.04$). Dette kan tyde på at destruktiv lederadferd ikke er et så omfattende problem eller at Forsvarets kultur tilsier at toleransen for sådan adferd er høy. Einarsen et al. (2006) mener også at individuelle egenskaper, som robusthet, kan bidra til at man taker slik adferd.

Richardsen og Martinussen (2008) fant at autonomi eller muligheten til å bestemme over viktige aspekter av jobben, sosial støtte fra både leder og medarbeidere, og tilfredshet med karrieren, samt mulighetene til avansement innenfor organisasjonen, var alle relatert til høyt

jobbengasjement. Man skulle forvente at disse faktorene ville bli berørt av destruktiv ledelse, men organisatoriske forhold ved Forsvaret, som at det av ledere forventes og gis stor grad av autonomi, kollegial støtte, og at man forholder seg til forskjellige overordnede avhengig av situasjon, er forhold som kan bidra til å opprettholde engasjement. På en annen side påpekte Richardsen og Martinussen (2008) at det som assosieres med fysiologiske eller psykologiske kostnader ved arbeidet ikke direkte påvirker jobbengasjement, men heller utbrenthet. Destruktiv ledelse ses å være forbundet med fysiologiske eller psykologiske kostnader, og det det kan antas at dette dermed ikke skulle påvirke jobbengasjement i samme grad.

De egenskapene som Richardsen og Martinussen (2008) omtaler som fremmede for jobbengasjement har god klangbunn i teorien om autentisk ledelse. Analysene viser også at det er en signifikant sammenheng mellom autentisk ledelse og jobbengasjement ($\beta = .33, p < .001$), og dette stemmer med teorien og tidligere studier på denne relasjonen og utfall for følgere. Denne studies resultat antyder dermed at denne sammenhengen også er gyldig for den autentiske lederen selv. Dette kan således bidra til å understøtte Jensen og Luthans (2006b) og Clapp-Smith et al. (2009) tidligere påviste sammenhengen mellom autentisk ledelse og psykologisk kapital, og antakelsen om at den autentiske lederen selv må besitte psykologisk kapital for å fremme psykologisk kapital og positive holdninger til arbeidet hos sine følgere (Johnson, 2008). Glasø og Larsen (2010) relaterer, med referanse til Luthans, at selvsikre personer vil ha større sannsynlighet for å fullføre oppgaver enn usikre personer.

Deci og Ryan (2000) hevdet at når en persons verdier ikke er i tråd med verdiene innen organisasjonen eller deler av organisasjonen, er det autentisitet når personen handler i tråd med sine indre holdepunkt fremfor å gi etter for sosialt press. Denne undersøkelsens analyse tyder derimot på at sammenhengen mellom destruktiv ledelse og jobbengasjement ikke modereres av autentisk ledelse. Dette kan således antyde at de med høy grad av egenskaper som autentisk leder er like mottakelig for ytre press i form av destruktiv ledelse, som de med lavere grad av autentisitet. For psykologisk kapital, kan dette tyde på at selvsikkerhet heller ikke er utslagsgivende for forholdet mellom destruktiv ledelses påvirkning av jobbengasjement.

Bamford et al. (2013) baserte den teoretiske sammenhengen mellom autentisk ledelse og jobbengasjement på at autentisk ledelse innebærer at undergitte har en større grad av følt

autonomi og større påvirkning av sin egen jobbsituasjon. Spreitzer (1996) hevdet at større grad av følt bemyndigelse vil kunne føre til økt indre motivasjon. Intuitivt kan man anta at destruktiv ledelse står i kontrast til dette. Siden måleinstrumentet, Destrudo-L (Larsson et al., 2012), i tillegg til det som av Einarsen, Aasland, et al. (2007) benevnes som tyrannisk og avsporet lederadferd, måler laissez-faire-lederadferd, kan dette innebærer at undergitte blir gitt og føler stor grad av autonomi og egenpåvirkning i jobbsituasjonen. Gill (2016) hevder at laissez-faire-ledelse kan være gunstig i organisasjoner med kompetente, egenmotiverte og selvstendige medarbeidere. Dette ville kunne medført at testledd i faktorene i Destrudo-L som lader på laissez-faire kan oppfattes som positive for jobbengasjementet for noen respondenter, og at dette kan føre til at sammenhengen mellom destruktiv ledelse og jobbengasjement i denne undersøkelsen ikke er signifikant. Så langt jeg har vært i stand til å finne, er det derimot ikke empirisk støtte for denne påstanden.³³ Likeledes tilbakevises en slik positiv sammenheng mellom laissez-faire og jobbtillfredsstillelse av Skogstad et al. (2015). Jeg kan derfor ikke se at måleinstrumentet kan ha ledet til at en negativ sammenheng mellom destruktiv ledelse og jobbengasjement ikke kunne påvises i denne studien.

Utvalget i denne undersøkelsen kan forklare manglende funn. Mens snittskåre for utmattelse ligger i nedre ytterkant, ligger snittskåren for jobbengasjement nær øvre ytterkant av skalaen ($M = 4.78$).³⁴ Dette er .58 høyere enn i snittskåren for jobbengasjement i undersøkelser blant ansatte i omsorgsykker i Norge gjennomført av Richardsen og Martinussen (2008) ($M = 4.2$), og .62 høyere enn snittskåren i en undersøkelse av Richardsen, Burke, og Martinussen (2006) blant politiet i Norge ($M = 4.16$). Til sammenligning ligger denne differansen i snittskåre nært standardavviket i denne undersøkelsen ($SD = .75$), hvilket tilsier at det i utvalget er høy skåre på jobbengasjement. Dette kan forklares med at utvalget i denne gruppen består av spesielt selektert personell og homogen sammensetning.

5.3 Hypotese 3. Organisasjonsforpliktelse

Studiens tredje hypotese foreslår at egenskaper som autentisk leder modererer negativ effekt av destruktiv ledelse på utmattelse. Analysen viser at heller ikke denne hypotesen støttes.

Dette indikerer at sammenhengen mellom destruktiv ledelse hos den overordnede og grad av

³³ I en undersøkelse av Chaudhry og Javed (2012), hvor det er en positiv men ikke signifikant sammenheng mellom laissez-faire og indre motivasjon, henvises det til at Barbuto (2005) påviste at «Laissez Fair [sic] leadership has ... positive and significant relationship with intrinsic motivation» (Chaudhry & Javed, 2012, s. 260). Jeg er derimot ikke i stand til å se at Barbuto (2005) hadde funn av signifikant relasjon mellom laissez-faire og indre motivasjon hos lederen selv ($r = .01$, n.s.) eller hos følgere ($r = .10$, n.s.).

³⁴ UWES har en syvpunkts Likert-skala som går fra 0 (*aldri det siste året*) til 6 (*daglig*).

utmattelse hos den underordnede, ikke modereres av den underordnedes egenskaper som autentisk leder.

Også dette resultatet kan, med basis i teoriutviklingen og tidligere forskning på autentisk ledelse, ses på som overraskende. Ifølge teorien er autentisk ledelse forbundet med positive utfall for følgere (bl.a. Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Sammenhengen mellom autentisk ledelse og organisasjonsforpliktelse er vist gjennom tidligere forskning (Jensen & Luthans, 2006a; Leroy et al., 2012; Walumbwa et al., 2008; Xiong et al., 2016). Med bakgrunn i Avolio et al. (2004), Clapp-Smith et al. (2009), Jensen og Luthans (2006b), Johnson (2008) og B. Shamir et al. (1993) antas det at autentiske ledere selv har høy grad av organisasjonsforpliktelse, men denne studiens analyse finner derimot ingen signifikant sammenheng mellom autentisk ledelse og organisasjonsforpliktelse.

På samme måte antas det med bakgrunn i tidligere forskning en negativ sammenheng mellom både aktive og passive destruktiv ledelsesformer og organisasjonsforpliktelse. Heller ikke med hensyn til denne relasjonen kan studiens analyse vise til signifikant sammenheng. Disse funnene antyder at verken destruktiv lederadferd eller deres autenticitet kan predikere organisasjonsforpliktelse for dette utvalget.

B. Shamir et al. (1993) hevder at det er forbundet med høyere grad av forpliktelse når ens selvbilde og identitet er knyttet til organisasjonens oppdrag og formål. Hvis organisasjonens mål og verdier internaliseres – og over tid bli en del av den autentiske lederens indre forpliktelse og identitet – vil dette utgjøre en resistens mot ytre påtvungne plikter og adferdsmønstre, som destruktiv ledelse kan være et eksempel på (F. Luthans et al., 2006; B. Shamir et al., 1993). Dette skal kunne tilsi at egenskaper som autentisk leder skal kunne moderere sammenhengen mellom destruktiv ledereadferd og organisasjonsforpliktelse. Denne undersøkelsens analyse antyder derimot at en slik moderasjon ikke har funnet sted.

En mulig forklaring på disse funnene kan være basert på utvalget og organisasjonen. Snittskåren for organisasjonsforpliktelse i denne undersøkelsen ($M = 5.38$) er helt i øvre ytterkant av skalaen, som spenner fra 0 (*helt uenig*) til 6 (*helt enig*). Til sammenligning er snittskåren i en studie av Richardsen et al. (1992) fra sykehussektoren i Norge nesten to

verdier lavere.³⁵ Skåre for organisasjonsforpliktelse for utvalget fra Forsvaret i denne undersøkelsen kan således ses som meget høyt. At det ikke er signifikant sammenheng mellom destruktiv ledelse og organisasjonsforpliktelse eller egenskaper som autentisk leder og organisasjonsforpliktelse, og at autentisk ledelse ikke modererer sammenhengen mellom destruktiv ledelse og organisasjonsforpliktelse, kan tyde på at utvalgets grad av forpliktelse er uavhengig av disse variablene. Snittalderen blant deltakerne i undersøkelsen ($M = 42.64$) tyder på at majoriteten av deltakere, de som har fulgt militært utdanningsløp, har rundt 24 års tjeneste i Forsvaret på måletidspunktet. Det er dermed rimelig å anta at Forsvarets verdier og mål er over tid i stor grad er internalisert, hvilket omtales som militær identitet (Johansen, Laberg, & Martinussen, 2014). Funn i en studie av Johansen et al. (2014) blant kadetter ved de tre krigsskolene i det norske Forsvaret, antyder at de to formene for militær identitet benevnt profesjonalisme og idealisme, i motsetning til individualisme, er forbundet med høy grad av organisasjonsforpliktelse. Funnene av Johansen et al. (2014) understreker kanskje det som *Forsvarets doktrine for maritime operasjoner* (Forsvarsstaben, 2015) hevder: «Når soldater er villig til å ta liv, og villig til å risikere/miste livet, kan det begrunnes gjennom forpliktelse de føler» (s. 73). Dette synes således å være i tråd med B. Shamir et al. (1993), men som resultatene i denne undersøkelsen antyder har dette ikke sammenheng med grad av egenskaper som autentisk leder. Hadde resultatene vist en lavere gjennomsnittlig skåre (M) eller større standardavvik (SD) for organisasjonsforpliktelse, kunne manglende sammenheng med autentisk ledelse vært bekymringsverdig. Et spørsmål da er om dette kunne ha betydning at autentiske ledere går sine egne veier, forfølger egne mål og verdier, og at organisasjonens mål ikke er internalisert? Et større og mindre homogent utvalg ville kunne belyst dette. Derimot kan man ut fra analysene i denne undersøkelsen tenke seg at fraværet av sammenheng mellom destruktiv ledereadferd og organisasjonsforpliktelse kan tyde på at internalisering og forankring i organisasjonens verdier og mål kan virke som en buffer mot ledereadferd som er på tvers av disse.

Som ventet, og i tråd med tidligere forskning (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Hallberg & Schaufeli, 2006), viste analysen en middels positiv signifikant korrelasjon mellom organisasjonsforpliktelse og jobbengasjement. Hallberg og Schaufeli (2006) hevder at organisasjonsforpliktelse og jobbengasjement er sammenfallende, men distinkte konstrukt.

³⁵ Gjennomsnittsverdien og standardavviket for variabelen organisasjonsforpliktelse er i Richardsen et al. (1992) oppgitt som gjennomsnitt for totalskåren for testleddene i måleinstrumentet (OCQ), som henholdsvis $M = 32.29$ og $SD = 9.83$. Omregnet skåre for ni testledd gir dermed $M = 3.59$ og $SD = 1.09$.

Det er verdt å merke seg at autentisk ledelse signifikant korrelerte med jobbengasjement men ikke med organisasjonsforpliktelse. Dette kan bety at på tross av sammenheng mellom organisasjonsforpliktelse og jobbengasjement er det annet enn egenskaper som autentisk ledelse som forklarer denne sammenhengen.

Samtidig tyder et lavt standardavvik på liten varians i skåre for variablene, hvilket ikke er overraskende siden sammensetningen i gruppen er ganske homogen. Lite variasjon kan resultere i svakere sammenhenger. Det er derfor verd å merke seg at et mindre homogent utvalg kunne ha vist sammenhenger som denne undersøkelsen ikke kunne påvise.

5.4 Styrker og begrensninger

Som enhver studie har også denne studien en rekke potensielle begrensninger, som må tas i betraktning både med hensyn til analyse og funnenes anvendbarhet.

Som berørt i det ovennevnte er det i denne studien et begrenset utvalg. Studien er gjennomført med respondenter fra Forsvarets stabsskole, som alle gjennom konkurranse er selektert til utdanningen eller programmet. Som analysen også viser, er utvalget relativt homogent, hvilket kan ha ført til svake sammenhenger. Det bør derfor utvises forsiktighet med hensyn til generalisering av funnene i foreliggende undersøkelse for Forsvaret som helhet. Utvalget representerer et lite utvalg av Forsvarets personell, men siden dette er personell fra mellomnivået som er tiltenkt videre karriere i Forsvaret kan også dette ses på som en styrke ved studien.

Et metodisk anliggende som også bør tas med i betraktningen er at destruktiv ledelse og utfallsvariablene er basert på et selvrapporteringsskjema. Selv om dette er en av de vanligste undersøkelsesformene inne organisasjonsadferd, hefter det svakheter ved denne metoden. Spector (1994) trekker frem to hovedutfordringer. For det første begrenses undersøkelsen kun til hva måleinstrumentet måler, selv om det er andre forhold som kan påvirke sammenhengen. Dernest vil tverrsnittstudie ikke kunne si noe sikkert som kausalsammenheng (Jacobsen, 2015). Tross tverrsnitts selvrapporteringsdesigns svakheter, kan metoden gi et godt bilde på de ansattes holdninger til jobben (Spector, 1994).

Skalaene som nyttes for å måle fenomener kan også representere en feilkilde (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). I denne undersøkelsen er det nyttet anerkjente skalaer som er grundig testet med god reliabilitet og validitet, men på tross av dette hefter det

usikkerhet til målingene som følge av at spørsmål som relateres til respondentens følelser involverer en krevende kognitiv prosess (Podsakoff & Organ, 1986). Likeledes kan måling av prediktor og utfallsvariabler til samme tid bidra til at respondenten tolker sammenheng mellom disse (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff & Organ, 1986).

Siden respondentene ble bedt om å vurdere sin overordnede i sin forrige jobb, før de begynte ved stabs- og masterstudiet og LUPRO, kan sammenhengen mellom destruktiv ledelse og utfallsvariablene trolig ha blitt påvirket av dette. For det første, og spesielt for stabsstudentene, hadde det gått noe tid fra de var undergitt den overordnede de var bedt om å vurdere til undersøkelsen ble foretatt. For det andre, kan man anta at man ved å bli selektert til en utdanning eller et program som kan bidra positivt til egen karriereutvikling, bidrar til at man er noe mer positivt innstilt både til sin forgående leder og til jobben. Både tidsaspektet og respondentenes sinnstilstand kan ha påvirket resultatet av målingene (Podsakoff & Organ, 1986).

Destrudo-L som nyttes for å måle destruktiv lederadferd er utviklet for å måle fenomenet i en militær kontekst, og tar således hensyn til særegenheter ved profesjonen og organisasjonen. Derimot tar instrumentet ikke høyde for vennlig, men illojal lederadferd, som er en del av en helhetlig modell for lederadferd (Einarsen, Tangedal, et al., 2007). Dette anses som en svakhet ved måleinstrumentet siden en undersøkelse fra Norge viste at denne formen for aktiv destruktiv ledelse var den mest utbredte (Aasland et al., 2010). På den annen side omfatter Destrudo-L laissez-faire-ledelse, hvilket anses som en styrke, og som skiller studien fra tidligere forskning.

Authentic Leadership Questionnaire tilbys også som 360-graders vurdering, hvor man innhenter skåre fra under-, side- og overordnede, samt selvskåre, som et verktøy for lederutvikling. I vitenskapelige undersøkelser hvor måleinstrumentet er nyttet, har det etter hva jeg har vært i stand til å finne ikke vært nyttet ideal- eller selvskåre, som innsamlet i forbindelse med denne spørreundersøkelsen. Walumbwa et al. (2008) bemerker at selvskåre ikke nyttes grunnet positiv bias. I tråd med Goffee og Jones (2005), som understreket at autentisk ledelse i bunn og grunn handler om at det ledes på en måte som følgere opplever og beskriver som autentisk, har jeg valgt kun å nytte data fra instrumentet hvor andre vurderer ens adferd. I denne undersøkelsen vurderte respondentene sine likemenn, såkalt peer survey, og ikke sine underordnede. Ifølge metaanalyse av psykometriske egenskaper ved

flerkildevurderinger, har vurdering fra likemenn eller overordnede gitt høyere relabilitet enn vurderinger fra underordnede (Conway & Huffcutt, 1997).

5.5 Implikasjoner for Forsvaret

I en redaksjonell artikkel i *Academy of Management Journal* (Geletkanycz & Tepper, 2012) fremheves viktigheten av at ikke-funn publiseres. At man ikke finner støtte for sin teoretiske argumentasjon og hypoteser er i seg selv informativt og tankevekkende, men dette kan også bidra til utvikling av teorien, utover kun å bekrefte hva man alt har antatt (Geletkanycz & Tepper, 2012). Denne studiens begrensning med hensyn til utvalg gjør at disse funnene i seg selv ikke er generaliserbare og således har liten eller ingen verdi for utvikling av autentisk ledelse. Man bør også utvise forsiktighet med generalisering av funnene for Forsvaret, men siden utvalget omfatter et utvalg av mellomledernivå i organisasjonen bør det på bakgrunn av funnene være grunn til å stille spørsmål. Blant annet, har autentisk ledelse noen effekt for Forsvaret?

I denne studien er kun en liten del av teorien, og hvorvidt egenskaper som autentisk leder kan fungere som en buffer for destruktiv ledelse, undersøkt. Resultatene kan ses på som overraskende utfra det teoretiske grunnlaget. Selv om det teoretiske grunnlaget i kun liten grad har undersøkt hvordan den autentiske lederen eller psykologisk kapital påvirkes av ytre press, kan man se det som en forutsetning for å være autentisk i lederrollen at man er i stand til å være autentisk også under press. Dette bør gjøre seg spesielt gjeldende i operativ ledelse, hvor man kan stå overfor situasjoner som kan utgjøre betydelig press mellom ivaretagelse av sine menns liv og helse og det å løse oppdraget, anser man at det å kunne fungere under press er avgjørende (Forsvarssjefen, 2012). Det kan dermed være grunn til å stille spørsmål ved om autentisk ledelse er en ledelsesfilosofi Forsvaret bør utdanne og utvikle offiserer i tråd med.

Analyse av teori og empirisk testing kan følgelig ikke bevise hvordan en ledelsesfilosofi fungerer i praksis, men gjentagende testing og undersøkelse av teorien kan bidra til mer kunnskap. Én studie alene, som denne studien, kan ikke gi entydige svar, men kan antyde at antakelsen om at autentiske ledere går sine egne veier og er mindre mottakelige for ytre press ikke medfører riktighet for utvalget som deltok i undersøkelsen.

Tidligere forskning antyder at Forsvaret i stor grad adopterer ledelsesidealer i tråd med rådende trender ellers i samfunnet (Johnsen & Lunde, 2011). I 2012, da *Forsvarssjefens grunnsyn* var forfattet (Forsvarssjefen, 2012), var autentisk ledelse en ung og umoden teori –

hvilket man kan hevde at den fortsatt er – og svært mange aspekter ved teorien er fortsatt ikke empirisk testet (Avolio & Walumbwa, 2014). Når man identifiserer at ledelsesteorien har svakheter, som denne studien kan antyde, kan det være grunn til å spørre seg om ikke Forsvaret bør være mer konservative med hensyn til å adoptere ledelsesfilosofier. Som det britiske ordtaket *the proof of the pudding is in the eating* understreker, er det først når noe er testet at man kan si noe om innholdet. Dette gjelder puddinger, og det samme kan hevdes om ledelsesteorier. Dette bør motivere Forsvaret for ytterligere forskning på autentisk ledelse for å kunne underbygge de delene av *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* (Forsvarssjefen, 2012) og ledelsesfilosofiene som legges til grunn for offisersutviklingen i Forsvaret som bygger på eller har betydelige likhetstrekk med teoriene rundt autentisk ledelse.

5.6 Videre forskning

Denne studien er gjennomført med et begrenset antall respondenter, alle studenter ved Forsvarets stabsskole, og et begrenset antall variabler. Formålet med undersøkelsen var å se om autentisk ledelse kunne moderere sammenhengen mellom destruktiv ledelse og utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse. Resultatene av undersøkelsen kan sies å være overraskende. For det første er det annet enn autentisk ledelse som modererer denne sammenhengen, og for det andre kan det stilles spørsmål ved teoretiske grunnlaget for *Forsvarssjefens grunnsyn for ledelse* (Forsvarssjefen, 2012). Begge disse bør være forhold som kan være aktuelle for fremtidig forskning med et større og mindre homogent utvalg for å kunne generalisere funnene for Forsvaret som helhet.

Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2016 (Forsvarsstaben, 2016) antyder at destruktiv lederadferd er et problem på linje med hva som oppleves i arbeidslivet for øvrig. Spørsmålet jeg stilte innledningsvis – hva er det som modererer destruktiv ledelse – står fremdeles ubesvart. Denne studien antyder at det ikke er autentisk ledelse. For å motvirke destruktiv ledelse er man avhengig av kunnskap om fenomenet og kunne forstå hva det er som motvirker de potensielt negative effektene. Siden destruktiv ledelse kan betegnes som krysspress kan evnen til å motstå denne formen for ytre påvirkning som er på tvers av verdier og organisasjonens interesser ses å ha nytte utover det å motvirke destruktiv ledelse. Det kan være at man kan finne at autentisk ledelse kan ha en modererende effekt på destruktiv ledelse om det foretas undersøkelse med et større men mindre homogent utvalg, men det kan være verd å teste andre egenskaper eller trekk for å undersøke en eventuell modererende effekt.

Et annet perspektiv er å undersøke hva som forårsaker destruktiv ledelse. En tilnærming til dette har vært å betrakte at destruktiv ledelse ikke representerer adferdsstiler, men også at det impliserer latente trekk (Kile, 1990). Dette ville tillatt at man i større grad har kunne vært i stand til å identifisere dette i forbindelse med opptak eller seleksjon til utdanning i Forsvaret (Spain, Harms, & LeBreton, 2014). Imidlertid kan denne form for adferden også forklares ut fra situasjonen lederen befinner seg i. Einarsen et al. (2006) hevdet at stor grad av frustrasjon, som følge av stress, rollekonflikt og rolleklarhet, kan forårsake destruktiv lederadferd. Omorganisering, nedskjæring, personalkonflikter eller et gap mellom de oppgaver man er gitt og de ressurser man har til rådighet kan være eksempel på slike situasjoner. Å studere leders opplevelse av stress, rollekonflikt eller rolleklarhet og sammenhengen med dennes adferd, kan bidra til perspektiv på destruktiv ledelse utover utbredelse og konsekvenser som det, så langt meg bekjent, ikke er forsket på Forsvaret.

Utover en studie av Bergheim, Westli, og Eid (2007), hvor deltakere i lederutviklingsprogrammenenes egen opplevelse av utvikling av kvaliteter som er sentrale for autentisk ledelse som følge av deltakelse i programmene ble målt, og en masteroppgave fra Universitetet i Bergen av Ringstrand og Åsebø (2016), som undersøkte instrumentell og autentisk ledelse på oppgaveprestasjon blant kadetter ved Sjøkrigsskolen, har det vært lite forskning på autentisk ledelse i Forsvaret.³⁶ Utenom en studie av Peterson et al. (2014), som er trukket tilbake, har jeg ikke vært i stand til å finne studier av autentisk ledelse i militær kontekst. Dette kan tilsi at det teoretiske grunnlaget for autentisk ledelse som en del av Forsvarets ledelsesfilosofi så langt er lite undersøkt. Likeledes viser funnene i foreliggende studie at utfallene av autentisk ledelse på variablene organisasjonsforpliktelse og utmattelse ikke var som man på bakgrunn av teorien skulle kunne forvente. Om dette utvalget skiller seg nevneverdig fra Forsvaret generelt med hensyn til dette vites ikke. Som et startpunkt er en anbefaling i denne sammenheng å undersøke autentisk lederadferds relasjon med variabler for utfall for følgere så vel som organisasjonsmessige utfall, med et større utvalg, flere eller andre variabler og på flere nivåer i organisasjonen. Forsvarets medarbeiderundersøkelse kan være egnet til dette.

³⁶ Undersøkelsen foretatt av Bergheim et al. (2007) ser ikke eksplisitt på autentisk ledelse, men funnene i undersøkelsen sammenholdes med kvaliteter som er sentrale i autentisk ledelse i Bergheim, Westli, og Eid (2012).

Et annet perspektiv kan være å se i hvilken grad egenskapene som forfektes i teorien om autentisk ledelse sammenfaller med andre attributter som kan anses som grunnleggende i oppdragsbasert ledelse. Risikotilbøyelighet er en av disse (Forsvarets overkommando, 2000; Forsvarssjefen, 2012; Forsvarsstaben, 2007). I tillegg til tilbøyelighet til fysisk risiko, som kan anses implisitt, kan det tenkes at risikodimensjonen som omtales som intellektuell risiko kan være aktuell (Breivik, 1996). Forsvarets ledelsesfilosofi åpner for å benytte kreativitet i hele organisasjonen (Forsvarssjefen, 2012). Oppdragsbasert ledelse trekker på tankesettet som lå til grunn for *auftragstaktik*, hvor det var ansett grunnleggende å utfordre krigens praksis og implementere videre, og som et resultat av krigens omskiftelige natur, kreves det av lederen kreativitet og tilpasningsevne som kontinuerlige prosesser (E. Shamir, 2011). Dette kan omsettes som intellektuell risiko, som omhandler evnen til å utfordre etablerte sannheter og ha tillit til egne synspunkter fremfor det et dominerende flertall (Breivik, 1996), som kan ses å sammenfalle med det Ilies et al. (2005) og F. Luthans et al. (2006) forfektet, at autentiske ledere handler i tråd med indre verdier og evner å motstå ytre press.

Disse to tilnærmingene til videre forskning på autentisk ledelse vil, for det første, kunne bringe kunnskap om denne ledelsesformen i Forsvaret har andre utfall for følgere og organisasjonen enn hva teorien skulle tilsi, og dernest si noe om autentisk ledelse harmonerer med andre eller relaterte karakteristika som legges til grunn som individuelle forutsetninger for oppdragsbasert ledelse. Forskningen kan bidra til *proof of the pudding*.

6 Konklusjon

Denne studiens formål var å undersøke i hvilken grad autentisk ledelse kan moderere sammenhengen mellom destruktiv ledelse og utfallsvariablene utmattelse, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse. Undersøkelsen ble foretatt med ett kull fra stabs- og masterstudiet og to kull fra lederutviklingsprogrammet LUPRO ved Forsvarets stabsskole.

Denne undersøkelsen er unik i den forstand at ovennevnte sammenheng ikke tidligere er undersøkt. Ut fra det teoretiske grunnlaget, og de motstående direkte effektene av autentisk ledelse og destruktiv ledelse, skulle man kunne forvente at en modererende effekt. Analysene i denne undersøkelsen antyder derimot at autentisk ledelse ikke modererer sammenhengen mellom destruktiv ledelse og utfallsvariablene. Resultatene i denne undersøkelsen er således i strid med det teoretiske grunnlaget for autentisk ledelse og psykologisk kapital, som tilsier at egenskaper som er forbundet med disse teoriene skal utgjøre en buffer for å motstå ytre påvirkning, som destruktiv ledelse.

Videre antyder analysene i denne studien at autentisk ledelse predikerer jobbengasjement, hvilket er i overensstemmelse med tidligere forskning. Derimot viste resultatene at autentisk ledelse ikke predikerer utmattelse eller organisasjonsforpliktelse. Begge disse resultatene var overraskende siden de avviker fra tidligere funn og fra det teoretiske grunnlaget.

Man kan anta at funnene i denne undersøkelsen i betydelig grad er påvirket at utvalget er lite og homogent, hvilket kan gi svake sammenhenger. Likeledes kan utvalget anses å ikke være representativt, og derfor i mindre grad egnet for generalisering. Studiens funn bør derimot motivere for ytterligere forskning på autentisk ledelse i Forsvaret. Kjernen i de individuelle forutsetningene for Forsvarets ledelsesfilosofi og filosofien som ligger til grunn for offisersutviklingen synes å sammenfalle med egenskaper som er forbundet med autentisk ledelse. De overraskende og, for autentisk ledelse, nedslående funnene i denne undersøkelsen, blant en gruppe bestående av ledere på mellomnivå og fremtidige ledere på høyere nivå i Forsvaret, kan bidra til å så tvil om grunnlaget for Forsvarets ledelsesfilosofi – oppdragsbasert ledelse. Autentisk ledelses relevans for oppdragsbasert ledelse bør derfor gjøres til gjenstand for ytterligere forskning.

Litteraturliste

- Aarons, G. A., Fettes, D. L., Flores, L. E., & Sommerfeld, D. H. (2009). Evidence-based practice implementation and staff emotional exhaustion in children's services. *Behaviour research and therapy*, 47(11), 954-960.
- 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.
- Afshartous, D., & Preston, R. A. (2011). Key results of interaction models with centering. *Journal of Statistics Education*, 19(3), 1-24.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic leadership & work engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 43(3), 498-510.
- Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271-281. doi: 10.1080/14330237.2015.1078082
- Andersen, H. (2016). *Laissez-faire-ledelse i Forsvaret og konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet*. Master, Forsvarets høgskole, Oslo.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. L. (2015). Accounting for the Influence of Overall Justice on Job Performance: Integrating Self-Determination and Social Exchange Theories. *Journal of Management Studies*, 52(2), 231-252. doi: 10.1111/joms.12067
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126-140. doi: 10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (s. 276-308). San Francisco: Jossey-Bass.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2003). Authentic leadership development. I K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Red.), *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline* (s. 241-261). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

-
- Avolio, B. J., Rotundo, M., & Walumbwa, F. O. (2014). Retraction notice to “Early Life Experiences as Determinants of Leadership Role Occupancy: The Importance of Parental Influence and Rule Breaking Behavior” [The Leadership Quarterly 20 (2009) 329–342]. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1069-1070. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.006>
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). Authentic Leadership Theory, Research and Practice: Steps Taken and Steps that Remain. I D. Day (Red.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (s. 331-356). Oxford: Oxford University Press.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529-540. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x
- Bangstad, O. J. (1974). Veiledning i militært lederskap Hentet fra <http://www.nb.no/nbsok/nb/2cab9a0355f15b316db5660749b1399d?index=1#31>
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M., & Bass, R. R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4 utg.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2 utg.). Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, 5(4), 323.
- Becker, T. E., Atinc, G., Breugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 157-167.
- Bergheim, K., Westli, H. K., & Eid, J. (2007). Lederutvikling i forsvaret. En evaluering av forsvarets lederutviklingsprogrammer: KvinnTopp, Q-grupper, LUPRO og UFO.
- Bergheim, K., Westli, H. K., & Eid, J. (2012). Lederutvikling i Forsvaret. *Magma*(1), 69-76.
- Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283.
- Boe, O. (2015). Karaktertrekk hos ledere i møte med det uforutsette. I G.-E. Torgersen (Red.), *Pedagogikk for det uforutsette* (s. 196-210). Bergen: Fagbokforl.
- Breivik, G. (1996). Personality, sensation seeking and risk taking among Everest climbers. *International Journal of Sport Psychology*, 27(3), 308-320.
- Brown, J. A., & Gardner, W. L. (2007). Effective modeling of authentic leadership. *Academic Exchange Quarterly*, 11(2), 56-61.
- Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2014). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior the mediating role of economic leader–member exchange relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051813515302.
- Carlson, K., Zeitzmann, H., & Flynn, J. (2012). *Add artifact control variables last in hierarchical regression analyses*. Paper presented at the 72nd Annual Meeting of Academy of Management, Boston.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.

-
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: the mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*: Routledge.
- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of workplace behavioral health*, 21(2), 89-97.
- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric Properties of Multisource Performance Ratings: A meta-Analysis of Subordinate, Supervisor, Peer, and Self-Ratings. [Article]. *Human Performance*, 10(4), 331.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656.
- Corrigendum. (2016). *Group & Organization Management*. Hentet fra <http://gom.sagepub.com/content/early/2016/03/17/1059601116638774.full.pdf+html>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-19.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- 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.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 459-474. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.007>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Einarsen, S., Skogstad, A., & Aasland, M. S. (2015). Destruktiv ledelse: Årsaker, konsekvenser og tiltak. I A. Skogstad & S. Einarsen (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). Destruktiv ledelse: Årsaker og konsekvenser. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel* (s. 233 - 254). Bergen: Fagbokforlaget. (Optrykk av: 3).
- Einarsen, S., Skogstad, A., Løseth, A. M. S. B., & Aasland, M. S. (2002). Destructive leadership: A behavioural model. I W. Brochs-Haukedal (Red.), *Forskning ved Institutt for samfunnspsykologi 2001* (s. 55-59). Bergen: Institutt for Samfunnspsykologi, Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen.
- 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. Hentet fra http://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/2381/Rapport_BBRG_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121-144. doi: 10.1525/si.1995.18.2.121

-
- Erratum. (2015). *Journal of Management Studies*, 52(2), 320-320. doi: 10.1111/joms.12116
- Expression of Concern. (2016a). *Decision Sciences*, 47(2), 395-395. doi: 10.1111/deci.12218
- Expression of Concern. (2016b). *Personnel Psychology*, 69(2), 521-521. doi: 10.1111/peps.12148
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4 utg.). London: Sage.
- Follower. (2011). American Heritage Dictionary of the English Language. Fifth edition. Hentet fra <http://www.thefreedictionary.com/follower>
- Forsvaret. (2014). *Forsvarets årsrapport 2014*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvarets overkommando. (2000). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarets overkommando.
- Forsvarssjefen. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2015). *Forsvarets doktrine for maritime operasjoner*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2016). *Deskriptiv rapport for Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2016*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2014). Retraction notice to “Impact of spiritual leadership on unit performance” [The Leadership Quarterly 22 (2011) 259–270]. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1073-1074. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.005>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.
- Geletkanycz, M., & Tepper, B. J. (2012). Publishing in AMJ—part 6: Discussing the implications. *Academy of management journal*, 55(2), 256-260.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 18(8), 993-1003.
- Gill, E. (2016). What is Laissez-Faire Leadership? How Autonomy Can Drive Success. *St. Thomas University online*. Hentet fra <http://online.stu.edu/laissez-faire-leadership/#procons>
- Glasø, L., & Larsen, M. N. (2010). Positiv organisasjonsadferd. *Magma*, (6). Hentet fra <https://www.magma.no/positiv-organisasjonsadferd>
- Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity. *Harvard Business Review*, 83(12), 85-94.
- Goffee, R., & Jones, G. (2006). *Why should anyone be led by you?: What it takes to be an authentic leader*: Harvard Business Press.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.

-
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Halbesleben, J. R. (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). Hove: Psychology Press.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127. doi: 10.1027/1016-9040.11.2.119
- Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Fry, L. W. (2011). Expression of Concern: Leadership in Action Teams: Team Leader and Members' Authenticity, Authenticity Strengths, and Team Outcomes. *Personnel Psychology*, 64(3), 771-802. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01225.x
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Hayes, A. F. (2016). The PROCESS macro for SPSS and SAS. Hentet 12.08.2016, fra <http://processmacro.org/download.html>
- Hayes, A. F., & Little, T. D. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : a regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Herscovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519.
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3), 265.
- 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.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 3): Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006a). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006b). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of managerial issues*, 254-273.
- Johansen, R. B., Laberg, J. C., & Martinussen, M. (2014). Military Identity as Predictor of Perceived Military Competence and Skills. *Armed Forces & Society*, 40(3), 521-543.
- Johnsen, Å., & Lunde, S. (2011). Ledelsesidealer i Forsvaret. *Magma*, 14(1), 40-48.
- Johnson, S. K. (2008). I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 1-19.
- Kaiser, R. B., & Craig, S. B. (2013). Destructive Leadership. I D. Day (Red.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (s. 439-454). New York: Oxford University Press.

-
- Kaiser, R. B., & Craig, S. B. (2014). Destructive Leadership in and of Organizations. I D. Day (Red.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (s. 260 - 284). Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2005). From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. I A. Tesser, J. V. Wood & D. A. Stapel (Red.), *Building, defending and regulating the self: A psychological perspective* (s. 31-51). New York: Psychology Press.
- Kile, S. M. (1990). Helsefarleg leiarskap. Ein eksplorerande studie. Rapport til Norges almenvitenskapelige forskningsråd. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., & Roman, P. M. (2006). Counselor emotional exhaustion and turnover intention in therapeutic communities. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 31(2), 173-180.
- Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse-en effektiv lederstil. *Magma*, 6. Hentet fra <https://www.magma.no/?nid=184776>
- Larsson, G., Fors Brandebo, M., & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 383-400.
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 49(10), 1266-1276.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 541-552.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & organization development journal*, 26(8), 655-672.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of organizational behavior*, 14(1), 3-20.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4).
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.
- Luftkrigsskolen. (2015). *Studiehåndbok for LKSK kull 65*. Trondheim: Luftkrigsskolen.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. doi: 10.1002/job.165

-
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*(60), 541–572.
- Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. I R. J. Burke & C. L. Cooper (Red.), *Inspiring leaders* (s. 84-104). Oxon: Routledge.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of organizational behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, K. W., & Jensen, S. M. (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission: A study of nurses. *Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304-310.
- Ma, H., Karri, R., & Chittipeddi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*, 47(4), 33-40.
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2015). Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review. *Journal of Management*. doi: 10.1177/0149206315573997
- Martinussen, M., Richardsen, A., & Burke, R. (2007). Job demands, job resources, and burnout among police officers. *Journal of Criminal Justice*, 35(3), 239-249.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. doi: 10.1002/job.4030020205
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). Maslach burnout inventory manual . Mountain View, CA: CPP. Inc., and Davies-Black.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory *Evaluating stress: A book of resources* (Vol. 3, s. 191-218).
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*: Wiley.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mind Garden Inc. (2016). Authentic Leadership Questionnaire. fra <http://www.mindgarden.com/69-authentic-leadership-questionnaire#horizontalTab2>
- Mowday, R. T., Steers, R., & Porter, L. (1979). Organizational Commitment Questionnaire. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Nerstad, C. G., Richardsen, A., & 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.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 145-177.
- Northouse, P. G. (2008). Betydningen av ledrens trekk og lederens stil. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5 utg., s. 57-82). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Northouse, P. G. (2015). Authentic Leadership. I P. G. Northouse (Red.), *Leadership: Theory and practice*. Thousand: Sage publications.
- Oke, A., Idiagbon-Oke, M., & Walumbwa, F. (2008). RETRACTED: The relationship between brokers' influence, strength of ties and NPD project outcomes in innovation-driven horizontal networks. *Journal of Operations Management*, 26(5), 571-589. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2007.10.004>

-
- Oke, A., Walumbwa, F. O., & Myers, A. (2012). Innovation Strategy, Human Resource Policy, and Firms' Revenue Growth: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Performance. *Decision Sciences*, 43(2), 273-302. doi: 10.1111/j.1540-5915.2011.00350.x
- Osborne, J., & Waters, E. (2002). Four assumptions of multiple regression that researchers should always test. *Practical assessment, research & evaluation*, 8(2), 1-9.
- 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. (2016). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (6 utg.). Maidenhead: McGraw-Hill.
- Pearson, K. (1896). Mathematical Contributions to the Theory of Evolution.--On a Form of Spurious Correlation Which May Arise When Indices Are Used in the Measurement of Organs. *Proceedings of the royal society of london*, 60(359-367), 489-498.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2014). Retraction notice to: "The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts" [The Leadership Quarterly 23 (2012) 502-506]. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1183-1184. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.11.001>
- Platek, T. A. (2015). *Destruktiv lederatferd i det norske Forsvaret: en kvantitativ studie om sammenhengen mellom destruktiv lederatferd og utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse*. Master, Forsvaret høgskole, Oslo.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.
- Poon, J. (2011). Effects of abusive supervision and coworker support on work engagement. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 22, 8-22.
- Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). The etiology of organizational commitment. *unpublished paper, University of California, Irvine*, 970.
- Richardson, A., Burke, R., & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 555.
- Richardson, A., Burke, R. J., & Leiter, M. P. (1992). Occupational demands, psychological burnout and anxiety among hospital personnel in Norway. *Anxiety, Stress, & Coping*, 5(1), 55-68. doi: 10.1080/10615809208250487
- Richardson, A., & Martinussen, M. (2005). Factorial validity and consistency of the MBI-GS across occupational groups in Norway. *International Journal of Stress Management*, 12(3), 289.
- Richardson, A., & Martinussen, M. (2006). Måling av utbrenthet: Maslach Burnout Inventory. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 43(11), 1179-1181.
- Richardson, A., & Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeids glede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse-og omsorgsykker. 45(3). Hentet fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=39269&a=2
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

-
- Ringstrand, L. B., & Åsebø, I. H. (2016). *Utmattelse, lederadferd og oppgaveprestasjon - Ledelse som mulig ressurs for ansattes oppgaveprestasjoner*. Master, Universitetet i Bergen, Bergen.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- 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., Dierendonck, D. v., & Gorp, K. V. (1996). Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress*, 10(3), 225-237.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Scheuer, M. L., Burton, J. P., Barber, L. K., Finkelstein, L. M., & Parker, C. P. (2016). Linking Abusive Supervision to Employee Engagement and Exhaustion. *Organization Management Journal*, 13(3), 138-147.
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102-128.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Shackleton, V. J. (1995). Business leadership Hentet fra https://books.google.no/books?id=bQ3YcYSASyGc&printsec=frontcover&hl=no&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Shamir, E. (2011). *Transforming Command : The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*. Stanford, Calif: Stanford Security Studies.
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575-590. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.001>
- Simons, J. C., & Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12.
- Sjøkrigsskolen. (2009). *Alle mann til brasene! Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling - Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi*. Bergen: Sjøkrigsskolen.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2015). The Relative Effects of Constructive, Laissez-Faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*.
- 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. 15-38). 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.
- Skogstad, A., & Notelaers, G. (2009). Unnasluntring på jobben – et problem i norsk arbeidsliv? Om kontraproduktiv atferd på jobben og tilbaketrekking fra arbeidsrollen. *Søkelys på arbeidslivet, 2*, 153-176.
- Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S41-S60. doi: 10.1002/job.1894
- Sparks, T. E. (2012). *Ethical and unethical leadership and followers' well-being: Exploring psychological and boundary conditions*. University of Georgia. Athens.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly, 16*(3), 419-439.
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of organizational behavior, 15*(5), 385-392.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal, 39*(2), 483-504.
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 54-68). New York: Psychology Press.
- Tate, B. (2008). A longitudinal study of the relationships among self-monitoring, authentic leadership, and perceptions of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal, 43*(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management, 33*(3), 261-289.
- Tierney, P., & Tepper, B. J. (2007). Introduction to The Leadership Quarterly Special Issue: Destructive Leadership. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 171-173.
- 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.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Goldman, B. M. (2011). How Leader-Member Exchange Influences Effective Work Behaviors: Social Exchange and Internal-External Efficacy Perspectives. *Personnel Psychology, 64*(3), 739-770. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01224.x
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). RETRACTED: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior, 32*(1), 4-24. doi: 10.1002/job.653
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). RETRACTED: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly, 21*(5), 901-914.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2014). Retraction notice to "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors" [The Leadership Quarterly 21 (2010) 901–914.]. *The Leadership Quarterly, 25*(5), 1071-1072. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.004>
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies, 3*(2), 6-23.

-
- Wong, C. A., Spence Lashinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management, 18*(8), 889-900.
- Wood, G. (2007). *Authentic Leadership: Do We Really Need Another Leadership Theory?* Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, George Mason University, Fairfax.
- World Medical Association. (2013). World Medical Association Declaration of Helsinki: ethical principles for medical research involving human subjects *Jama* (Vol. 310, s. 2191).
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior, 18*(5), 491-499. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I
- Xiong, K., Lin, W., Li, J. C., & Wang, L. (2016). Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment The Moderating Role of Authentic Leadership. *Psychological reports, 118*(3), 829-848.
- Xu, Q., & Lee, J. (2012). *Abusive supervision and subordinates' proactive behavior and the mediating effect of work engagement*. Paper presented at the 26 th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference, Perth.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly, 19*(6), 693-707.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management, 33*(5), 774-800.
- Zhang, X., Walumbwa, F. O., Aryee, S., & Chen, Z. X. (2014). Retraction notice to: "Ethical leadership, employee citizenship and work withdrawal behaviors: Examining mediating and moderating processes" [The Leadership Quarterly 24 (2013) 284-297]. *The Leadership Quarterly, 25*(6), 1181-1182. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.10.005>
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2015). Antecedents of abusive supervision: a meta-analytic review. *Journal of Business Ethics, 139*(3), 455-471. doi: 10.1007/s10551-015-2657-6
- Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management, 32*(4), 959-987.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*.
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22*(3), 300-320.