

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:  
BE323E\_1

Navn / kandidatnr.:  
Thomas Kristiansen

---

## Hva koster destruktiv ledelse?

En integrativ litteraturstudie.

---

Dato: 01.09.2020

Totalt antall sider: 164 inkl. vedlegg

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>ABSTRACT.....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>FORORD .....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>INNLEDNING .....</b>	<b>10</b>
4.1	Bakgrunn for valg av tema .....	10
4.2	Oppgavens formål.....	10
4.3	Problemstilling og forskningsspørsmål .....	11
4.4	Spesifisering og avgrensning.....	11
4.5	Oppgavens oppbygning .....	12
<b>5</b>	<b>TEORETISK RAMMEVERK .....</b>	<b>13</b>
5.1	Ledelse og destruktiv lederadferd.....	13
5.1.1	Konstruktiv og destruktiv lederadferd.....	15
5.1.2	Mishandlende ledelse .....	17
5.1.3	Arbeidsrelatert mobbing og trakassering .....	18
5.1.4	Krav-kontroll-modellen (DCM).....	20
5.1.5	Jobbkra-ressurser-modellen (JD-R) .....	21
5.1.6	Uhøflig jobbadferd .....	23
5.1.7	Mellommenneskelig avvikende jobbadferd .....	24
5.1.8	Utfrysning.....	25
5.1.9	Prevalens .....	26
5.2	Kostnader.....	27
5.2.1	Kostnader for individet og individets nettverk.....	27
5.2.2	Kostnader for virksomheter.....	28
5.2.3	Kostnader for samfunnet .....	32
5.2.4	Sykefravær .....	32
5.3	Psykisk helse.....	35

5.3.1	Er destruktive ledere narsissister eller psykopater? .....	37
5.3.2	Angst, depresjon og suicidalitet .....	39
5.3.3	Posttraumatisk stresslidelse (PTSD) .....	41
5.3.4	Utbrenthet.....	42
5.3.5	Skam og skyld.....	45
<b>6</b>	<b>METODE.....</b>	<b>48</b>
6.1	Bakgrunn for valg av litteraturstudium som metode .....	48
6.2	Litteraturstudie som forskningsverktøy .....	49
6.2.1	Integrativt litteraturstudium.....	50
6.2.2	Etiske hensyn ved litteraturstudie .....	51
6.3	Utvalgskriterier.....	51
6.4	Litteratursøk.....	53
6.5	Søkeprosess .....	54
6.6	Vurdering av litteratur mot inklusjons- og eksklusjonskriterier.....	55
6.7	Manuelle søk.....	55
6.8	Inkluderte studier vist i et PRISMA flytdiagram.....	56
6.9	Analyse .....	58
6.9.1	Kritisk vurdering av litteratur.....	58
6.9.2	Gradering av kvalitet.....	59
6.9.3	Analyseprosessen .....	59
6.9.4	Koding og opprettelse av temaer.....	61
<b>7</b>	<b>RESULTATER .....</b>	<b>67</b>
7.1	Beskrivelse av utvalget.....	67
7.2	Tema 1: Destruktiv ledelse og følgetilstander av dette .....	71
7.2.1	Destruktiv ledelse, mobbing og trakassering .....	72
7.2.2	Økte krav og lavere kontroll.....	84
7.2.3	Lav lederkompetanse.....	86
7.3	Tema 2: Økonomiske kostnader .....	86
7.3.1	Sykefravær .....	86

7.3.2	Turnoverintensjon .....	88
7.4	Tema 3: Menneskelige kostnader – psykisk lidelse .....	89
7.4.1	Psykiske lidelser og suicidale tanker.....	90
7.4.2	Stress .....	93
7.4.3	Utbrenthet.....	93
7.4.4	Oppsummering av menneskelige kostnader.....	94
7.5	Temaenes relasjon til hverandre .....	95
<b>8</b>	<b>DISKUSJON AV SENTRALE FUNN .....</b>	<b>96</b>
8.1	Tema 1: destruktiv lederadferd og følgetilstander av dette .....	96
8.1.1	Modell for konstruktiv og destruktiv lederadferd .....	97
8.1.2	Kumulative effekter av destruktiv ledelse.....	101
8.1.3	Krav-kontroll-modellen og jobbkrav-ressurs-modellen.....	104
8.2	Tema 2: økonomiske kostnader .....	107
8.2.1	Kostnad av sykefravær .....	107
8.2.2	Turnover .....	109
8.2.3	Generelt indirekte produktivitetstap grunnet mobbing og trakassering .....	110
8.2.4	Reduksjon i bruttonasjonalprodukt grunnet mobbing og trakassering.....	111
8.2.5	Oppsummering kostnadsestimater .....	112
8.3	Tema 3: menneskelige kostnader – psykisk helse .....	113
8.4	Oppsummering av temaene .....	120
8.5	Hva kan gjøres forebyggende for å redusere kostnader?.....	121
8.5.1	Danne en avvikskultur.....	122
8.5.2	HR og organisatoriske rutiner .....	122
8.5.3	Høy lederkompetanse .....	125
8.5.4	Jobbautonomi .....	125
8.5.5	Organisatorisk støtte og trivsel.....	126
8.6	Metodediskusjon.....	127
8.7	Egen forskerrolle og refleksivitet .....	128

<b>9</b>	<b>KONKLUSJON .....</b>	<b>130</b>
9.1	Oppsummering og konklusjon.....	130
9.1.1	Destruktiv ledelse .....	130
9.1.2	Økonomiske kostnader av destruktiv ledelse .....	131
9.1.3	Menneskelige kostnader av destruktiv ledelse i form av psykisk lidelse.....	131
9.2	Praktiske implikasjoner for ledelsesfeltet.....	131
9.3	Samfunnsmessige og juridiske anbefalinger .....	132
9.4	Anbefalinger for videre forskning .....	133
9.5	Styrker og svakheter ved oppgaven.....	135
9.6	Avsluttende ord.....	135
<b>10</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>136</b>
<b>11</b>	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>a</b>
11.1	Vedlegg 1 – sjekklister for kvantitativ forskning.....	a
11.2	Vedlegg 2 – konklusjoner i inkludert utvalg.....	b
11.3	Vedlegg 3 – ekskluderte studier.....	f
11.4	Vedlegg 4 – eksempel på koding i NVivo .....	j
11.5	Vedlegg 5 – kodebok fra NVivo.....	k
11.6	Vedlegg 6 – e-post fra seniorrådgiver i NAV .....	l
11.7	Vedlegg 7 – modell destruktiv ledelse på engelsk (Aasland et al., 2010) .....	m

## Tabelliste

Tabell 5-1: Estimat av turnoverkostnad. ....	32
Tabell 5-2: Typologi potensielt traumatiske hendelser (Terr, 1991).....	41
Tabell 6-1: Inklusjons- og eksklusjonskriterer. ....	52
Tabell 6-2: Søkestrategi.....	54
Tabell 6-3: Samlet kvalitetsvurdering. ....	59
Tabell 6-4: Ytterpunkter innenfor metasyntese. ....	60
Tabell 6-5: Analyseprosessen.....	62
Tabell 7-1: Liste over inkludert litteratur. ....	70
Tabell 7-2: Kvalitetsfordeling inkludert litteratur. ....	71
Tabell 7-3: Destruktiv lederadferd (Aasland et al., 2010).....	74
Tabell 7-4: Organisasjonens respons på mobbing og trakassering. ....	83
Tabell 8-1: Estimert snittkostnad sykefravær.....	109
Tabell 8-2: Estimert snittkostnad turnover. ....	110
Tabell 8-3: Estimert generelt indirekte produktivitetstap.....	111
Tabell 8-4: Estimert reduksjon i bruttonasjonalprodukt.....	112
Tabell 8-5: Oppsummering kostnadsestimat. ....	112
Tabell 8-6: Estimerte total kostnader mobbing og trakassering. ....	113
Tabell 8-7: Estimert antall deprimerte som blir utsatt for mobbing og trakassering av leder. ....	115

## Figurliste

Figur 5-1: Modell for destruktiv og konstruktiv lederadferd (Skogstad & Einarsen, 2009)....	15
Figur 5-2: Krav-kontroll-modellen (Karasek & Theorell, 1990). .....	20
Figur 5-3: Jobbkra-ressurser-modellen (Bakker & Demerouti, 2007). .....	22
Figur 5-4: Sykefraværsprosent 2000-2019, ikke-sesongjustert (SSB, 2020e). .....	33
Figur 6-1: PRISMA flytdiagram (Moher et al., 2009). .....	57
Figur 6-2: Noder fra koding, NVivo 12 Pro. ....	64
Figur 7-1: Publiseringårstall for inkludert litteratur. ....	67
Figur 7-2: Destruktiv og konstruktiv lederadferd (Skogstad & Einarsen, 2009). .....	73
Figur 7-3: Konstruktiv/destruktiv ledelse (Aasland et al., 2010). .....	74
Figur 7-4: Hierarkisk oversikt over mobbing (Dumay & Marini, 2012). .....	75
Figur 7-5: Organisatorisk dehumanisering (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019). ....	77
Figur 7-6: Hvordan mobbing og trakassering foregår (Dumay & Marini, 2012). .....	78
Figur 7-7: Situasjoner hvor mobbing og trakassering skjer (Dumay & Marini, 2012). ....	79
Figur 7-8: Mobbing og trakassering fordelt på situasjon (Dumay & Marini, 2012). ....	80
Figur 7-9: Offerets valg av handling (Dumay & Marini, 2012). ....	81
Figur 7-10: Organisasjonens respons på mobbing (Dumay & Marini, 2012). ....	82
Figur 7-11: Sammenstilling mobbing og trakassering. ....	83
Figur 7-12: Innvilgelse av uføretrygd ut fra belastning (Canivet et al., 2013). ....	85
Figur 8-1: Krav/kontroll-modellen inkludert blandet (Canivet et al., 2013). ....	105

# 1 SAMMENDRAG

## *Formål og problemstilling*

Formålet med denne masteroppgaven var å belyse hva destruktiv ledelse er, og hva det koster. Ledelse utøves på de fleste arbeidsplasser, som gjør denne oppgaven aktuell og relevant. Oppgavens problemstillingen er «hva koster destruktiv ledelse?». Totalt fire forskningsspørsmål ble utledet fra problemstillingen for å belyse denne:

1. Hvordan beskrives destruktiv ledelse og eventuelle følgetilstander av dette i forskningslitteraturen?
2. Hva er de økonomiske kostnadene av destruktiv ledelse?
3. Hva er de menneskelige kostnadene av destruktiv ledelse i form av psykisk lidelse og eventuelt andre nærliggende tilstander?
4. I hvilken grad er psykisk lidelse en mediator mellom destruktiv ledelse og økonomiske kostnader?

## *Metode*

Metoden integrativ litteraturstudie ble valgt for å svare på problemstillingen, da denne er systematisert, men samtidig tillater inklusjon av artikler gjennom manuelle søk. Totalt 14 studier ble inkludert i utvalget og analysert ved hjelp av tematisk analyse, men med elementer fra *best fit framework analysis*.

## *Konklusjon og anbefalinger*

De økonomiske kostnadene av destruktiv ledelse i Norge ble estimert til ca. 38,9-73,8 milliarder kroner årlig. Det er vist en sammenheng mellom destruktiv ledelse, økonomiske kostnader og psykisk helse, hvor sistnevnte fungerer som mediator og forsterker sammenhengen mellom destruktiv ledelse og økonomiske kostnader. Destruktiv ledelse har ikke et felles akseptert teoretisk rammeverk eller definisjon. Denne oppgaven presenterer et forslag til definisjon på destruktiv ledelse. Oppgaven anbefaler at destruktiv ledelse inkluderes i lederutdanninger for at morgendagens ledere skal få en større forståelse av konseptet *ledelse*. Det anbefales også at arbeidsmiljøloven og folketrygdloven harmoniseres for at skadelige arbeidslivssituasjoner kan kvalifisere til sykepenger hvis fastlege/sykmelder vurderer at den ansatte kan utvikle psykisk eller somatisk lidelse. Oppgaven har identifisert kunnskapshull hvor det anbefales videre forskning.



## 2 ABSTRACT

### *Aim and the problem topic*

This thesis aimed to elucidate what destructive leadership is, and the costs related to this phenomenon. As leadership and management exist in most workplaces, the aim is very relevant and current. The problem topic in this thesis: “What is the cost of destructive leadership?”.

A total of four research questions were derived:

1. How are destructive leadership and any sequelae described in the research literature?
2. What are the financial costs of destructive leadership?
3. What are the human costs of destructive leadership in the form of mental illness and possibly other related conditions?
4. To what extent is mental illness a mediator between destructive leadership and financial costs?

### *Method*

The integrative review methodology was chosen to answer the research questions. This method is both systematic and allows for the inclusion of studies through manual searches. A total of 14 studies was included in the sample. Thematic analysis with some elements from the best fit framework analysis was chosen to analyze the sample.

### *Conclusions and recommendations*

The financial costs of destructive leadership in Norway were estimated at approximately 38.9-73.8 billion NOK annually. A connection has been shown between destructive leadership, financial costs, and mental health, where the latter acts as a mediator and reinforces the connection between destructive leadership and financial costs. Destructive leadership does not have a commonly accepted theoretical framework or definition. This thesis presents a proposal for a definition of destructive leadership. This thesis recommends destructive leadership to be included in leadership educations in the future for management students to gain a greater understanding of the concept of *leadership*. This thesis also recommends the Working Environment Act and the National Insurance Act to be harmonized so harmful working life situations may qualify for sickness benefits if the GP considers that the employee may develop a mental or somatic disorder. The thesis has identified knowledge gaps where further research is recommended.

### **3 FORORD**

Ledelse er vanligvis en arena for å jobbe konstruktivt mot felles mål og legge til rette for at andre kan vokse. Men det er en bakside ved ledelse også, som det i mine øyne er viktig å kjenne til. Destruktiv ledelse og kostnadene tilknyttet dette, er et område innenfor ledelsesforskningen som interesserer meg. Jeg synes det er viktig å kunne identifisere og kjenne til kostnadene av dette, for å ha kunnskapen til å utøve ledergjerningen på en konstruktiv og god måte.

I arbeidet med masteroppgaven så har jeg fått mange konstruktive og ærlige innspill fra min veileder, professor Trude Furunes ved Universitetet i Stavanger, og jeg vil derfor takke henne for all bistand. Veiledningen har vært svært lærerik og uten dette hadde jeg aldri klart å komme i mål! Jeg vil også takke professor Ståle Einarsen ved Universitetet i Bergen og seniorforsker Morten Birkeland Nielsen ved Statens Arbeidsmiljøinstitutt for gode råd i den tidlige fasen av arbeidet.

Jeg vil gjerne benytte anledningen til å takke seniorrådgiver Anita Kransvik ved Handelshøgskolen/Nord Universitet, for profesjonell og hyggelig oppfølging da jeg ble syk mens jeg arbeidet med denne oppgaven.

Sist, men ikke minst, vil jeg rette en stor takk til mine nærmeste, og da spesielt min kone Janne som har støttet meg, motivert meg og hjulpet meg gjennom denne perioden. Deg og meg.

## **4 INNLEDNING**

Norge er et av landene i verden med et lovverk som beskytter mot trakassering i arbeidslivet. Arbeidsmiljøloven (2005, § 4-3, 3. punkt) fastslår dette: «Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden». Likevel foregår alvorlige arbeidslivskonflikter med destruktiv ledelse, mobbing og trakassering. Denne masteroppgaven undersøker destruktiv ledelse med eventuelle følgetilstander og kostnadene forbundet med dette.

### **4.1 Bakgrunn for valg av tema**

Ledelse er et praktisk fag som utøves av mennesker overfor andre mennesker, som gjør at praktisk ledelse er knyttet opp mot menneskelig adferd. Den menneskelige adferden kan være variert med mange fasetter, og da er det sannsynlig å tro at dette også kan gjelde utøvelse av ledelsesfaget. For å forstå ledelse, er det derfor viktig å forstå ledelse i sin helhet – ikke bare de positive og konstruktive aspektene.

Ledelse utøves i alle samfunnslag og i alle sektorer, noe som gjør temaet i denne oppgaven meget aktuelt. De fleste, med unntak av enkeltpersonsforetak, er leder selv og/eller har en leder. Temaet i denne oppgaven er derfor svært relevant, som kommer frem tydeligere i oppgavens formål under.

### **4.2 Oppgavens formål**

Oppgavens formål er å belyse destruktiv ledelse og kostnadene forbundet med dette. Å være leder er en relativt vanlig stilling i Norge, fordi ledere er noe som finnes innenfor alle sektorer i arbeidslivet. I situasjoner hvor det utøves konstruktiv ledelse, kan det også utøves destruktiv ledelse.

Videre er oppgavens formål å differensiere mellom økonomiske og menneskelige kostnader (i form av psykisk lidelse) av destruktiv ledelse, for å kunne utforske de ulike kostnadsaspektene. I tillegg undersøkes hvorvidt psykisk lidelse blir omtalt som en mediator mellom destruktiv ledelse og økonomiske kostnader, altså hvorvidt en eventuell sammenheng mellom destruktiv ledelse og sykefravær/uføretrygd (økonomiske kostnader) forsterkes av psykisk lidelse.

### 4.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne oppgaven er en litteraturstudie som undersøker hva destruktiv ledelse koster, som dermed blir oppgavens problemstilling. For å kunne undersøke hva destruktiv ledelse koster, må både destruktiv ledelse og kostnader defineres og belyses. Viktige kostnader i denne sammenheng er ifølge Giga, Hoel og Lewis (2008) økonomiske og menneskelige kostnader, som dermed danner grunnlaget for forskningsspørsmålene under.

Hovedproblemstilling i masteroppgaven er: *Hva koster destruktiv ledelse?* For å kunne svare på dette har jeg utviklet følgende forskningsspørsmål (FS):

- FS1: Hvordan beskrives destruktiv ledelse og eventuelle følgetilstander av dette i forskningslitteraturen?
- FS2: Hva er de økonomiske kostnadene av destruktiv ledelse?
- FS3: Hva er de menneskelige kostnadene av destruktiv ledelse i form av psykisk lidelse og eventuelt andre nærliggende tilstander?
- FS4: I hvilken grad er psykisk lidelse en mediator mellom destruktiv ledelse og økonomiske kostnader?

Destruktiv ledelse er ifølge Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) et fragmentert forskningsområde, hvor det ikke eksisterer et felles teoretisk rammeverk. Oppgavens perspektiv er overordnet, for å undersøke destruktiv ledelse som fenomen og kostnader tilknyttet dette. For å kunne besvare oppgavens problemstilling, må oppgaven spesifiseres og avgrenses.

### 4.4 Spesifisering og avgrensning

Denne oppgaven søker å belyse destruktiv ledelse og kostnadene forbundet med det. Da er det viktig å ha kunnskap om hva ledelse er, men det er allerede her problemene begynner. Det er ikke funnet et felles akseptert teoretisk rammeverk for ledelse og destruktiv ledelse, men heller ulike studier som presenterer forskjellige definisjoner av fenomenene.

Oppgaven har av denne grunn et overordnet fokus for å belyse ulike fasetter av destruktiv ledelse, hvor det forsøkes å forstå dette fenomenet sett under ett. Felles for alle definisjoner innenfor konstruktiv og destruktiv ledelse, er at definisjonene er overlappende. Mens

konstruktiv ledelse kan føre til en gevinst, kan destruktiv ledelse føre til en kostnad. Av denne grunn blir økonomiske og menneskelige kostnader belyst. Definisjoner av ledelse og destruktiv ledelse presenteres nærmere i kapittel 5.

Ifølge NAV (2019) er den største økningen av uførediagnoser, altså diagnoser som har ført til innvilgelse av uføretrygd, innenfor spekteret av psykiske lidelser. Til forskjell er somatiske lidelser synkende som uførediagnoser. Av denne grunn avgrenses oppgaven til å ha fokus på menneskelige kostnader først og fremst i form av psykiske lidelser. Siden oppgaven er en litteraturstudie med et overordnet søkelys, blir enkelte detaljer i liten grad belyst.

## **4.5 Oppgavens oppbygning**

Kapittel 1, 2 og 3 er henholdsvis sammendrag på norsk, *abstract* på engelsk og forord. Kapittel 4, innledningen, presenterer problemstillingen med forskningsspørsmålene, samt avgrenser og spesifiserer oppgavens innhold.

Kapittel 5 inneholder oppgavens teoretiske rammeverk hvor relevant litteratur som er sentral for å belyse problemstillingen gjennomgås. Dette innebærer å presentere både konstruktiv og destruktiv ledelse, samt belyse noen sammenhenger mellom ledelse, mobbing, trakassering og kostnader.

Kapittel 6 er metodekapittelet, hvor bakgrunn for valg av litteraturstudie gjennomgås mer i detalj, samt hvordan oppgavens PRISMA-prosedyre er gjennomført. I samme kapittel blir metoden diskutert, samt forskerens egen refleksivitet.

I kapittel 7 presenteres resultatene fra den inkluderte litteraturen, som videre blir diskutert opp mot teorigrunnlaget i kapittel 8. Oppgavens oppsummering og konklusjon presenteres i kapittel 9, hvor praktiske implikasjoner og videre anbefalinger også blir belyst. I samme kapittel belyses oppgavens styrker og svakheter.

Kapittel 10 og 11 er henholdsvis litteraturlisten og vedlegg.

## 5 TEORETISK RAMMEVERK

Det er lange tradisjoner knyttet til å studere ledelse, men da med et gjennomgående trekk at ledelse blir betraktet som noe positivt hvor lederadferden er konstruktiv og ivaretagende av ansattes trivsel og velvære samt virksomhetens interesser. Konstruktiv ledelse er derfor forbundet med en mulig gevinst. Til sammenligning så det gjennomført relativt få studier av destruktiv ledelse, hvor fenomenet er forbundet med en mulig økonomisk og/eller menneskelig kostnad (Nielsen et al., 2004).

Psykiske lidelser, som omtalt i innledningen, er ifølge NAV (2019) en økende årsak til arbeidsuførhet i Norge. I motsetning er somatiske lidelser, hvor denne årsaken til arbeidsuførhet er blitt redusert de senere årene. Psykisk lidelse blir derfor inkludert som en av hovedsøylene i oppgaven gjennom forskningsspørsmålene, både for å undersøke de menneskelige kostnadene i form av psykisk helse og for å undersøke i hvilken grad psykisk lidelse blir omtalt som en mediator til sammenhengen mellom destruktiv ledelse og økonomiske kostnader. Det vil altså si om det blir en sterkere sammenheng mellom destruktiv ledelse og økonomiske kostnader ved psykisk lidelse hos offeret, eller om det ikke utgjør noen forskjell.

Det finnes indikasjoner på at destruktiv ledelse har ulike negative konsekvenser, men det er behov for en systematisert gjennomgang siden svarene ikke er entydige. Dette kapittelet belyser ledelse/destruktiv ledelse, kostnader og psykisk helse. Tidlig i kapittelet gjennomgås definisjoner av ledelse og destruktiv ledelse, samt viktige ord og uttrykk og betydningen av disse. Enkelte steder benyttes engelske begrep, da tilgjengelig forskning i hovedsak er på engelsk. Enkelte engelske begrep har ikke tilsvarende og dekkende norske begrep.

### 5.1 Ledelse og destruktiv lederadferd

For å få innblikk i hva destruktiv ledelse er, bør en ha en grunnleggende forståelse av hva ledelse er. Det er nødvendigvis ikke så lett, siden det ikke eksisterer én felles definisjon på ledelse. Ordet *ledelse* eller *leder* er et fornorsket ord avledet fra ledestjerne, som kan forstås som retningsgivende og veiledende (Skogstad & Einarsen, 2009). Ordet er blitt hentet fra dagligtale og overført til forskningslitteraturen uten å bli tydelig definert (Yukl, 2010).

Dette har gitt grobunn for en rekke definisjoner på ledelse, noe Bennis, Nanus og Randers-Pehrson (1985) viste ved at det eksisterte minst 350 ulike definisjoner allerede i 1985. Flere definisjoner av ledelse har tilkommet siden den gang, for eksempel definerer Northouse (2007) ledelse som en måte for ett individ å påvirke en gruppe mennesker til å nå et felles mål. Andersen (2011) mener enkelt og greit at ledelse skal lede til noe. For å komplisere det enda mer, hevder Burns (2010) at praktisk ledelse er et av det mest observerte, men likevel minst forståtte fenomener på jorden.

Denne oppgaven benytter Yukl (2010, s. 26) sin definisjon av ledelse: «*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*»

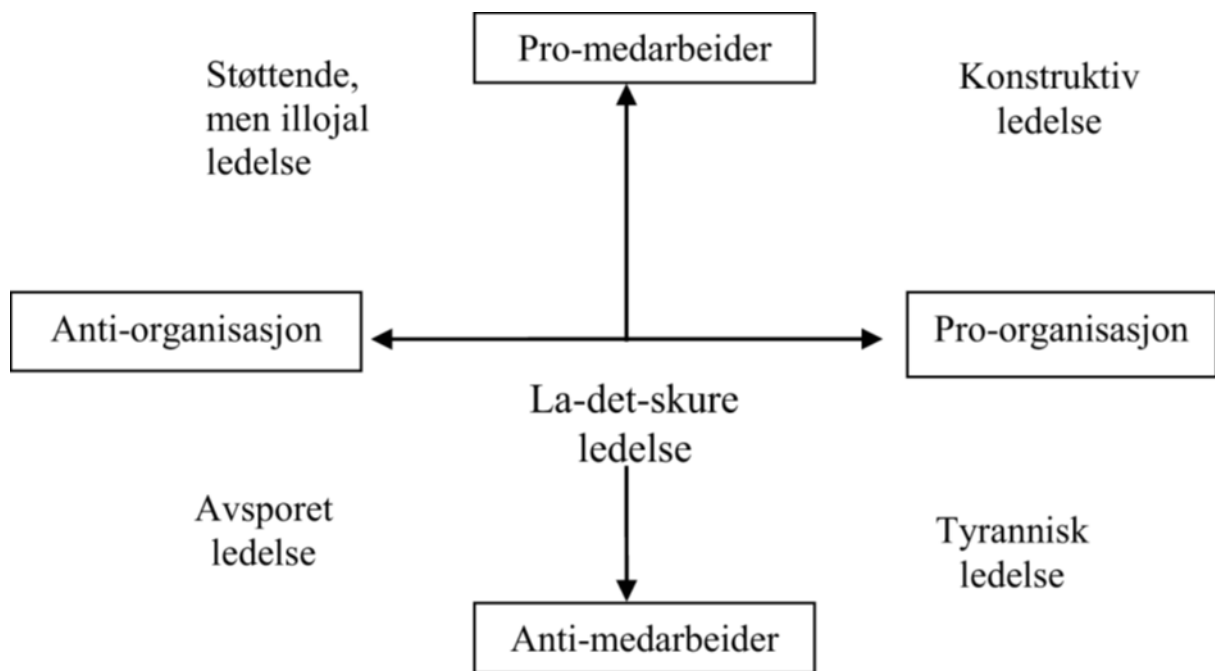
Oversatt til norsk definerer altså Yukl (2010) ledelse som prosessen hvor en påvirker andre til å forstå og bli enige om hva som er viktig å få gjort og hvordan det skal gjøres, samt prosessen med å fasilitere både til individuell og kollektiv innsats for å nå felles mål.

En lederposisjon kan ut fra denne definisjonen forstås som en maktposisjon, altså at en gjennom å inneha lederstillingen er tillagt oppgaven med å forvalte en eller annen form for makt i organisasjonen (Sjøvold, 2016). Fordeling og forvaltning av makt er nødvendig for at en struktur skal fungere, enten det er en virksomhet eller samfunnet ellers. Alle innbyggere i Norge må eksempelvis forholde seg til et samfunn som er styrt gjennom maktfordelingsprinsippet, hvor makten fordeles mellom Stortinget, regjeringen og domstolene (Berg, 2019).

Ved at en leder forvalter makt i en organisasjon, kan de valg lederen tar påvirke andre ansatte. Mesteparten av maktbruk i næringslivet er konstruktiv for å legge til rette for å nå felles mål eller å la andre vokse. Dog kan makten misbrukes eller ikke bli forvaltet, begge svært uheldige ytterligheter i denne sammenheng (Sjøvold, 2016). Maktmisbruk er et ømtålig tema, da makt kan misbrukes både bevisst og ubevisst. Einarsen, Skogstad og Aasland (2015) hevder at maktmisbruk ikke nødvendigvis er et resultat av for mye maktbruk, men også utilstrekkelig maktbruk hvor viktige egenskaper hos lederen til å påvirke sine medarbeidere positivt er fraværende. En slik ikke-ledelse defineres også som en form for destruktiv ledelse av Einarsen, Aasland og Skogstad (2007), noe som beskrives nærmere under.

### 5.1.1 Konstruktiv og destruktiv lederadferd

Skogstad og Einarsen (2009) og Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) har sett nærmere på ulike former for konstruktiv og destruktiv lederadferd gjennom to akser – pro versus anti-medarbeideradferd og pro versus anti-organisasjonsadferd.



Figur 5-1: Modell for destruktiv og konstruktiv lederadferd (Skogstad & Einarsen, 2009).

Aksene i figuren er uavhengige av hverandre, det vil si at lederen kan opptre pro (konstruktiv) på den ene dimensjonen og anti (destruktiv) på den andre. Det tydeligste eksempelet på dette er kanskje lederen som opptrer pro-organisasjon, men anti-medarbeider – altså har en tyrannisk lederadferd. Denne lederen kan arbeide helt i tråd med organisasjonens interesser, men når sine mål på bekostning av sine medarbeidere. Lederen kan overkjøre, ydmyke og manipulere sine medarbeidere for å få jobben gjort. Underordnede evaluerer gjerne lederen som destruktiv og potensielt farlig for egen helse, mens overordnede kan evaluere lederen som konstruktiv og produktiv (Skogstad & Einarsen, 2009; Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007). Denne lederstilen blir gjerne tenkt på som «destruktiv» av ansatte, men Skogstad og Einarsen (2009) viser gjennom sin modell at støttende, men illojal ledelse, avsporet ledelse og la-det-skure-ledelse (laissez-faire) som plasseres i origo også er destruktive på hver sin måte.



Motsatsen til tyrannisk ledelse er støttende, men illojal ledelse. Denne lederen kan dermed bli evaluert på motsatt måte enn tyrannen; underordnede kan oppleve en leder som er vennlig, støttende og hensynsfull, mens overordnede kan evaluere lederen som lite effektiv og en som ikke når de mål som er satt. En slik leder kan være mer opptatt av for eksempel sosiale samlingspunkter enn utførelse av arbeidsoppgaver samt ikke følge opp organisasjonens personellreglement ved å ikke korrigere avvikende adferd hos enkelte ansatte ved behov. En støttende, men illojal leder bruker altså tid og ressurser på andre ting enn det som gagnar virksomheten, ved at medarbeiderfokus blir altoverskyggende (Skogstad & Einarsen, 2009; Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007).

Den tredje typen destruktiv ledelse som Skogstad og Einarsen (2009) viser til, avsporet ledelse, er anti i begge dimensjoner; det vil si både anti-organisasjon og anti-medarbeider. Disse lederne viser uten tvil en destruktiv lederadferd på de fleste måter, enten det er å trakassere, overvåke eller plage medarbeiderne på annen måte samtidig som lederen arbeider mot organisasjonens mål og interesser. Slike ledere kan bruke mye ressurser på å fremstå som konstruktive ledere overfor sine overordnede og kan ha blitt eksperter på å dekke over sin inkompetanse (Skogstad & Einarsen, 2009; Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007).

Skogstad og Einarsen (2009) omtaler la-det-skure-ledelse, av Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) også kalt *laissez-faire*, som en form for destruktiv lederadferd. Ulikt andre former for destruktiv lederadferd, er denne adferden passiv. Denne lederstilen plasseres i origo mellom aksene og gjenkjennes ved at lederen nærmest ikke utøver ledelse, det er altså en form for ikke-ledelse hvor lederen for eksempel ikke er tilgjengelig og unngår å ta beslutninger. Ved at lederen ikke leder, oppstår et maktvakuum som dermed ligger til rette for andre å fylle. *Laissez-faire* er forbundet med lavere produktivitet, lavere trivsel og økt rollestress, samt økt mobbing og trakassering eller annen negativ adferd mellom kollegaer, på engelsk kalt for *coworker bullying and harassment* (Nielsen & Einarsen, 2018).

Når begge dimensjonene er pro, altså pro-medarbeider og pro-organisasjon, definerer Skogstad og Einarsen (2009) dette som konstruktiv ledelse. For at en lederadferd skal regnes som destruktiv, så må det være en vedvarende adferd hvor det er et klart mønster. Eksempelvis svarte 71 % av respondentene i en spørreundersøkelse fra Statistisk sentralbyrå (n=2.539) at de hadde blitt utsatt for minst én negativ handling fra sin nærmeste leder i løpet av de siste seks måneder

(Skogstad & Einarsen, 2009). Til tross for en meget høy prevalens av personer som har opplevd minst én negativ handling fra lederen sin, så betyr ikke dette at de har vært utsatt for destruktiv ledelse.

### 5.1.2 Mishandlende ledelse

Destruktiv ledelse kan, tillegg til å være gjentakende, komme til uttrykk på ulike måter. Tepper (2000) forklarer *abusive supervision* som et fenomen hvor ledere over tid fremviser fiendtlig verbal og nonverbal adferd overfor sine underordnede, med unntak av fysisk kontakt. I denne oppgaven benyttes oversettelsen til Skogstad og Einarsen (2009), som oversetter *abusive supervision* til mishandlende ledelse. Når det gjelder konkret adferd, fremheves spesielt når lederen kritiserer en ansatt foran andre ansatte, har høylytte raserianfall – enten overfor den enkelte ansatte alene eller foran tilhørere, er uhøflig, handler ubetenksomt og bruker en eller annen form for tvang overfor den ansatte. Denne form for destruktiv lederadferd må være vedvarende for å falle innunder definisjonen av mishandlende ledelse, og ikke enkeltstående hendelser. Tepper (2000) hevder at mishandlende ledelse kan karakteriseres som vedvarende når det er tre sannsynlige utganger:

- Offeret terminerer forholdet, eksempelvis gjennom bytte av jobb eller sykmelding/arbeidsuførhet.
- Lederen terminerer forholdet, eksempelvis gjennom omplassering/oppsigelse av den ansatte eller at lederen selv bytter jobb.
- Lederen moderer adferden.

Dog er det flere sider av mishandlende ledelse som bidrar til opprettholdelse av forholdet. Eksempelvis kan offeret for mishandlende ledelse være så nedbrutt at en ikke er i stand til å komme seg ut av situasjonen uten hjelp, eller en kan føle seg økonomisk avhengig av den jobben en er i. Offeret kan blant annet frykte at lederen kanskje i stand til å legge ut hindre når en forsøker å bytte jobb, slik at en ikke tør å ta sjansen i tilfelle man blir stående uten jobb. Det kan også være at offeret blir veldig usikker på seg selv og sin egen vurdering, spesielt hvis andre ansatte ikke oppfatter lederen som mishandlende eller at lederen fremviser både konstruktiv og mishandlende ledelse om hverandre over tid. Det er sjelden en leder viser en mishandlende lederadferd hele tiden, og dette kan bidra ytterligere til usikkerheten. Lederen

med den avvikende adferden kan også vise ulik lederadferd overfor ulike medarbeidere (Tepper, Simon & Park, 2017). Det kan derfor tenkes at det er en viss komponent av manipulativ adferd inne i bildet fra lederen som viser slik adferd og/eller at offeret overtolker lederens signaler slik at det blir diskrepans mellom avsenders intensjon og mottakers tolkning.

### **5.1.3 Arbeidsrelatert mobbing og trakassering**

Arbeidsrelatert mobbing (*workplace bullying*) er et relativt nytt uttrykk innenfor forskning, og ble i Europa først brukt i Sverige på midten av 1980-tallet. Siden den gang har uttrykket blitt internasjonalt anerkjent, og det forskes på i økende grad flere steder i verden (Einarsen, Hoel & Nielsen, 2005). I Norge forskes det primært på arbeidsrelatert mobbing og trakassering ved Universitet i Bergen og Statens Arbeidsmiljøinstitutt (Stami).

Einarsen, Hoel og Nielsen (2005, s. 10) definerer mobbing på følgende måte: «mobbing forekommer når en person over lengre tid føler seg utsatt for negativ behandling av en eller flere personer på en slik måte at han eller hun ikke klarer å forsvare seg mot disse handlingene». Det dreier seg derfor ikke om enkeltstående, negative hendelser – men noe som pågår over tid. Maktubalanse er et viktig stikkord i mobbingen, ved at offeret enten opplever seg som underlegen eller reelt er underlegen mobberen. Mobbing og trakassering i arbeidslivet er et betydelig problem over store deler av verden (Hoel, 2013;Lerouge, 2013;Park, 2013;Strandmark, 2013;Vartia-Väänänen, 2013).

Einarsen (1999) presenterer en teoretisk inndeling av to ulike former for mobbing – stridsmobbing og rovmobbing. Stridsmobbing er gjerne noe som utvikler seg over tid i negativ retning – og som ender opp i mobbing og trakassering. Dette kan ha bakgrunn i for eksempel uenigheter, irritasjoner eller frustrasjoner mellom to eller flere personer. Mange oppgir at mobbesaken startet ved at de tok opp noe de anså for å være et problem på arbeidsplassen, men hvor de har et annet syn på saken enn for eksempel lederen sin. En ubalanse i maktforholdet er altså ofte en medvirkende faktor, noe Einarsen, Glasø og Nielsen (2008) også viser til ved at mellom 50 % til 80 % av mobbesakene er i en leder-medarbeider-relasjon hvor medarbeideren opplever å ha blitt mobbet av lederen sin.

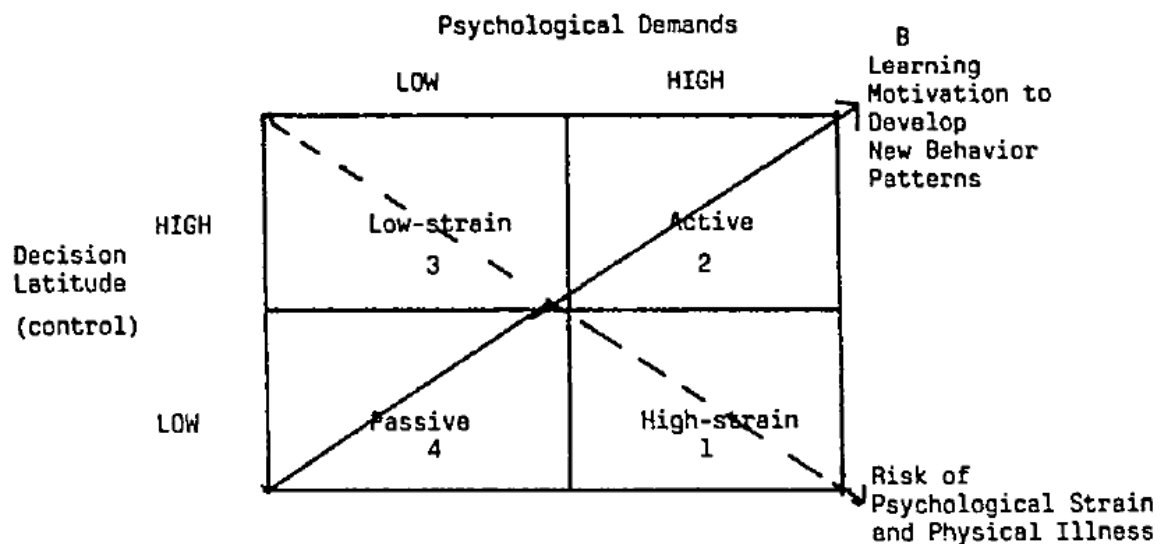
Til forskjell fra stridsmobbing som gjerne utvikler seg over tid, så har rovmobbing andre karakteristika. Ved rovmobbing misbruker mobberen andre for egen vinnings skyld, skaffer seg egne fordeler på andres bekostning eller annen form for maktovergrep hvor andre personer urettferdig gjøres til syndebukk. Mobbingen blir da en måte å demonstrere eller misbruke makt på, eksempelvis ved å tvinge noen til å adlyde eller utnytte et mer eller mindre tilfeldig valgt offer. Andre former for rovmobbing kan være rasisme eller kjønns- og aldersdiskriminering. Av denne grunn kan seksuell trakassering også karakteriseres som en form for rovmobbing (Einarsen, 1999). Det samme gjelder åpenbart forbigåtte karrieremuligheter eller omplassering internt i organisasjoner til stillinger hvor medarbeideren ikke innehar minimumskompetanse for stillingen eller er meget overkvalifisert såfremt bakgrunnen for omplasseringen enten er for å demonstrere egen makt eller å hindre vedkommende i å gjøre en god jobb ut fra sine kvalifikasjoner og kompetanse. I likhet med stridsmobbing, kan en ubalanse i maktforholdet virke som en medvirkende årsak – selv om det innenfor rovmobbingen i større grad også inkluderer relasjoner hvor den ene ønsker å fremheve sin posisjon på bekostning av en annen – for å fremstå i best mulig lys selv (Einarsen, Glasø & Nielsen, 2008).

Det er koblinger mellom mobbing og trakassering, ved at begrepene glir noe over i hverandre. Selv om seksuell trakassering kan regnes som en form for rovmobbing, så er det også uten tvil en trakasserende handling. Andre trakasserende handlinger kan for eksempel være å få degraderende kallenavn, bli gjort til syndebukk og overdrevent arbeidspress (hvor arbeidspresset er et resultat av en villet handling og ikke ytre omstendigheter som for eksempel stor ordrepågang). Einarsen (2000) hevder at arbeidsrelatert trakassering er alle vedvarende og gjentatte handlinger som er ment å pine, slite ut eller frustrere en annen person, samt all repetitiv adferd ment for å provosere, skremme, true eller få offeret til å føre ubehag.

Direkte mobbing og trakassering av underordnede kan være en del av tyrannisk, avsporet eller mishandlende ledelse. Det er også en indirekte sammenheng mellom laissez-faire og mobbing og trakassering mellom kolleger, da lederen ikke rommer lederposisjonen sin. Dette tillater at underordnede kan påta seg roller som ikke er en del av deres stillingsbeskrivelse, som videre øker sannsynligheten for mobbing og trakassering mellom likestilte kolleger (Einarsen, Hoel & Nielsen, 2005; Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007; Tepper, 2000).

### 5.1.4 Krav-kontroll-modellen (DCM)

Utrykket *job strain* kan oversettes direkte til noe i retning av belastninger på jobb, men i denne sammenheng blir ikke dette norske begrepet dekkende nok. Karasek og Theorell (1990) hevder at kombinasjonen lav kontroll over egen arbeidshverdag kombinert med høye krav i stillingen fører til økt stress og belastning for arbeidstakeren. Denne kombinasjonen gir ifølge nevnte forskere grobunn for å utvikle til dels alvorlige psykiske problemer og lidelser, som for eksempel utbrenthet, angst, depresjon og annen mer alvorlig psykisk lidelse. Å stå i denne vanskelige arbeidssituasjonen over tid, definerer Karasek og Theorell (1990) som *high job strain*. Modellen «*the demand-control model*» og som forkortes til DCM, men som i denne oppgaven omtales som krav-kontroll-modellen, viser hvordan grad av kontroll og grad av psykologiske krav påvirker belastninger. Modellen vises i figur 5-2:



Figur 5-2: Krav-kontroll-modellen (Karasek & Theorell, 1990).

I krav-kontroll-modellen over, så er risikoen for å utvikle helsemessige utfordringer og lidelser høyest i kvadrant 1, *high strain*. Dette er jobber hvor det er høye krav til leveranser, men arbeidstakerne har i liten grad kontroll over egen arbeidshverdag. Karasek og Theorell (1990) nevner blant annet arbeidere ved samlebånd som et eksempel på slike typer jobber. Andre typer jobber kan være for eksempel telefonselgere med provisjonsbasert lønn eller liknende.

Kravene til leveranse er høye i kvadrant 2 også, men her har arbeiderne til forskjell fra forrige nevnte kvadrant høy kontroll over eget arbeid og autonomi til i større grad å bestemme hvordan de ønsker å benytte sin egen kompetanse for å løse de oppgavene de står overfor. Leger og advokater nevnes som eksempler på arbeidere i denne kvadranten. Arbeidere i denne kvadranten kan tillate seg å teste ut hvordan deres problemløsning fungerer, og eventuelt endre egen arbeidsform ved tilfredsstillende resultater. Denne form for autonomi i arbeidet har positive effekter med tanke på å unngå utvikling av psykiske lidelser fra arbeidet gjennom at arbeidsformen fasiliterer for læring og mestring (Karasek & Theorell, 1990).

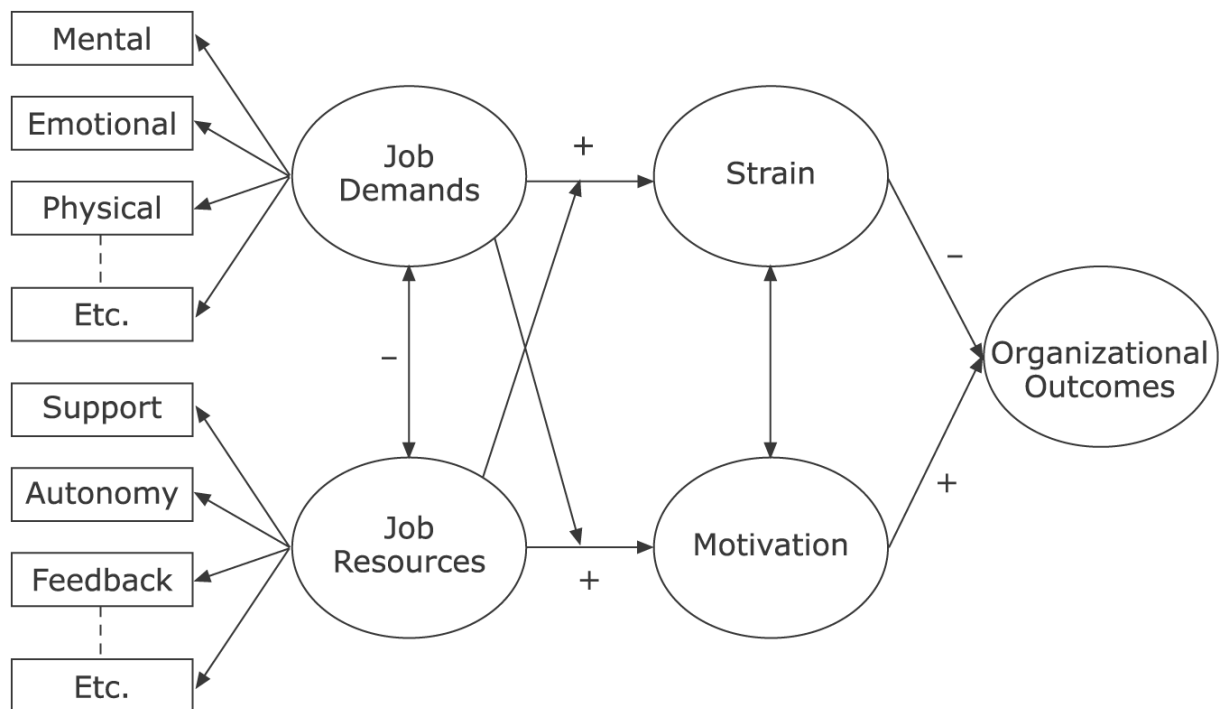
Arbeidere i kvadrant 3 har lave krav kombinert med høy kontroll. Dette er for eksempel reparasjonspersonell, som rykker ut ved behov. Arbeidere i kvadrant 4, som har lav kontroll over eget arbeid, men samtidig lave krav, defineres som passive (Karasek & Theorell, 1990). Dette kan være arbeidere som er i ferd med å bli automatisert eller på annen måte opplever å få færre og færre oppgaver og utfordringer. Disse arbeiderne kan ha vansker med å håndtere utviklingen i arbeidsmarkedet, ved at arbeidsmarkedet utvikler seg mens de tilsynelatende står stille – de har blitt passive. Dette kan gjøre noe med motivasjonen og redusere det generelle aktivitetsnivået i livene til medarbeiderne dette gjelder, med økt risiko for helseproblemer grunnet inaktivitet som resultat.

Modellen er blitt utviklet videre som grunnlagsmateriale for utarbeidelsen av *The Job Content Questionnaire (JCQ)*. JCQ måler blant annet psykologiske krav, grad av selvledelse/autonomi, sosial støtte, fysiske krav og risiko for å miste jobben (Karasek et al., 1998). Modellen benyttes også i sammenheng med arbeidsbelastninger i jobben som er initiert av mishandlende ledelse (Tepper, Simon & Park, 2017).

### **5.1.5 Jobbkraft-ressurser-modellen (JD-R)**

Krav-kontroll-modellen (DCM) tok utgangspunkt i at alle arbeidsforhold i prinsippet kunne plasseres i en matrise ut fra hvor stor kontroll de hadde over arbeidet og hvor store psykologiske krav den ansatte ble utsatt for. Arbeidsforhold eller -situasjoner kjennetegnet ved lav kontroll og høye krav, mente Karasek og Theorell (1990) ga høy belastning som igjen ga høyest sannsynlighet for at den utsatte personen utviklet angst, utbrenthet og så videre. En svakhetene ved DCM er ifølge Bakker og Demerouti (2007) at modellen ikke tar hensyn til emosjonelle

krav eller kravsituasjoner hvor en arbeidstaker møter svært høye krav til tross for å inneha en viss grad av jobbautonomi. Bakker og Demerouti (2007) hevder at arbeidslivet har endret seg såpass mye at DCM ikke lenger er dekkende nok og omtaler derfor «*the job demands-resources model*», forkortet til JD-R og som i denne oppgaven omtales som jobbkraft-ressurser-modellen. Denne modellen tar i tillegg til psykologiske krav høyde for emosjonelle og fysiske krav, samt sosial støtte og tilbakemeldinger i tillegg til autonomi. Modellen vises under i figur 5-3.



Figur 5-3: Jobbkraft-ressurser-modellen (Bakker & Demerouti, 2007).

Denne modellen går ut fra at alle typer arbeid har sin egen risiko knyttet til arbeidsrelatert stress, og at dette kan kategoriseres i jobbkraft og tilgjengelige ressurser. Dette innebærer at stillinger som har svært store emosjonelle krav, men har høy grad av autonomi likevel kan føre til høy arbeidsbelastning, eller *high strain* med påfølgende risiko for å utvikle sykdom. Selv om kravene i seg selv ikke behøver å være negative eller skadelige, så kan de ifølge denne modellen føre til utvikling av så høyt arbeidsrelatert stress hvis kravene over tid overstiger den ansattes kapasitet (Bakker & Demerouti, 2007).

Tilgjengelige ressurser på jobb refereres i denne modellen til de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene av jobben som bidrar til økt måloppnåelse, mulighet til å

redusere jobbkravene (med reduksjon av de assosierte fysiske og psykologiske kostnadene forbundet med dette) samt stimulere til personlig vekst, læring og utvikling (Bakker & Demerouti, 2007). Ut fra forståelsen av denne modellen så er altså samspillet mellom de kravene som stilles og de tilgjengelige ressursene viktig for at den ansatte skal kunne levere i jobben samt utvikle seg som arbeidstaker og menneske. En skjevhet i ett av disse aspektene – krav eller ressurser – bidrar til en negativ utvikling. Ved for få krav kontra tilgjengelige ressurser blir arbeidssituasjonen passiv og demotiverende, mens ved for høye krav kontra ressurser øker dette belastningen og således risikoen for psykisk lidelse og utbrenthet (Bakker & Demerouti, 2007).

Jobbkraft-ressurser-modellen er i større grad tilpasset det moderne arbeidslivet, hvor mange arbeidstakere i prinsippet har høy jobbautonomi. Ansatte i dag kan i større grad enn tidligere jobbe fra hvor de vil, slik at grensene mellom arbeidsliv og privatliv viskes mer ut. Likevel kan ansatte oppleve uforholdsmessige høye krav, slik at de blir syke av belastningen (Bakker & Demerouti, 2007).

Ved destruktiv ledelse, mobbing og trakassering kan offeret bli fratatt ressurser som sosial støtte og autonomi, og samtidig få urealistiske høye krav til leveranse. Dette fører til at en destruktiv og mishandlende leder gjennom sin ledergjerning kan presse ofre til å oppleve et skadelig høyt nivå av belastning (*high strain*), som opplever å bli låst i en skadelig arbeidssituasjon med utvikling av helseskade og psykisk lidelse som resultat (Kline & Lewis, 2019;Tepper, Simon & Park, 2017).

### **5.1.6 Uhøflig jobbadferd**

Uhøflig jobbadferd, eller på engelsk kalt *incivility*, innebærer en adferd hvor offeret opplever at en annen person er frekk og uhøflig på en slik måte at det skaper ubehag. Ulike undersøkelser fra USA viser at mellom 50 % til 89 % av de spurte mente at dette er et stort problem. Rundt 78 % av de spurte mente at problemet var økende (Miner et al., 2012). Uhøflighet er regnet som en avvikende adferd av lav intensitet, i motsetning til adferd av høyere intensitet som for eksempel mobbing og trakassering eller fysisk truende adferd. Dette kan være å fortelle en spøk på noen andres bekostning, snakke nedlatende til en kollega eller å henvende seg til en kollega på en upassende eller uprofesjonell måte. For at adferden skal regnes som uhøflig i denne



konteksten, så må adferden være ment for å plage en annen person på en eller annen måte. Dette betyr at hendelser med bakgrunn i dårlig kommunikasjon, regelrette tabber eller dårlig humor uten intensjon om å skape ubehag ikke faller innunder uhøflig jobbadferd i denne sammenhengen (Miner et al., 2012).

Lee og Jensen (2014) mener at uhøflig jobbadferd ikke kommer av seg selv, men at det har sammenheng med ledelse. Gjennom analyse av 239 dyader mellom ansatte og leder, fant de holdepunkter for at konstruktiv ledelse reduserer uhøflig adferd, mens passiv ledelse kan skape grobunn for økning i uhøflig adferd. Dette kan ses i sammenheng med la-det-skure-ledelse, beskrevet av blant annet Skogstad og Einarsen (2009), hvor denne lederstilen øker sannsynligheten for negativ adferd mellom kollegaer. Intensiteten kan øke i tråd med utvikling av konflikt, slik at adferden over tid kan endre seg fra uhøflighet til for eksempel mobbing og trakassering, blant annet fordi lederen ikke tar tak i eventuelle problemer eller ikke slår ned på uhøflig adferd.

### **5.1.7 Mellommenneskelig avvikende jobbadferd**

Mellommenneskelig avvikende jobbadferd, på engelsk kalt *interpersonal deviance*, er en form for adferd som signifikant bryter med organisasjonens normer og som reduserer trivselen til ansatte. Dette kan være adferd som for eksempel kontraproduktiv adferd, generell uhøflighet, etniske og rasistiske bemerkninger eller annen adferd som er etisk og moralsk tvilsom (Eissa, Lester & Gupta, 2019).

Dog er det funnet sammenhenger mellom kontraproduktiv adferd, som legger til rette for økt grad av uhøflighet, som igjen øker sannsynligheten for mellommenneskelig avvikende adferd som videre påvirker lederen i negativ retning. Denne prosessen kan til slutt resultere i mishandlende ledelse. Denne sammenhengen kaller Eissa, Lester og Gupta (2019) for affektive mekanismer, hvor det følelsesmessige aspektet er avgjørende for påvirkning av andre. Gjennom disse affektive mekanismene kan en ansatt med kontraproduktiv eller mellommenneskelig avvikende adferd selv bli et offer hvis lederen blir så påvirket av de negative affektene at dette senere kommer til uttrykk gjennom mishandlende ledelse.

### 5.1.8 Utfrysning

Utfrysning, på engelsk kalt *ostracism*, er å bli ignorert eller ekskludert av en eller flere personer. I en del dagligdagse situasjoner kan en ofte bli ignorert av andre, for eksempel når man går på fortauet eller venter på toget. Dette er vanlig – utfrysning skjer først når en blir ignorert eller ekskludert i en situasjon hvor det er naturlig å forvente en reaksjon, slik som på jobb. Selv om utfrysning er en negativ lavintensitetsadferd uten verbale eller fysiske trusler i motsetning til mer aktiv adferd som for eksempel mobbing og trakassering, så kan det likevel være svært smertefullt. Utfrysning fratrukker offeret å få dekket enkelte grunnleggende psykologiske behov, som følelsen av å høre til. Å føle seg som et inkludert medlem i en gruppe betyr mye for følelsen av en meningsfull tilværelse. Gjennom fravær av meningsfull kontakt med andre mennesker, så kan dette påvirke selvtillit og gi en manglende følelse av kontroll over eget liv. En kan føle seg hjelpeløs og veldig alene. Hvis utfrysningen fortsetter, så kan dette gi grobunn for utvikling av psykiske lidelser som angst, depresjon, økt sinne og søvnproblemer (Williams, 2007; Robinson, O'Reilly & Wang, 2013).

Innenfor arbeidslivet kan utfrysning ved første øyekast fremstå som trivielt – vi har vel alle kjent på stress og dermed klart å glemme enkelte ting. Men utfrysning på jobb, kalt *workplace ostracism*, er ifølge Robinson, O'Reilly og Wang (2013) når dette kan ses i et mønster. Jobbrelatert utfrysning kan vises på ulike måter, som for eksempel gjennom sosial eksklusjon, avvísning, føle seg forlatt eller at man som ansatt ikke lenger mottar relevant informasjon, noe Robinson, O'Reilly og Wang (2013) kaller «*being out of the loop*». Dotan-Eliasz, Sommer og Rubin (2009) bruker begrepet lingvistisk utfrysning, hvor to eller flere personer enten snakker i et språk som andre rundt ikke forstår, eller bruker faguttrykk som andre ikke forstår. Utfrysning blir dermed å anse som en villet handling overfor et annet menneske, ikke forglemmelser eller annet som kan skje fra tid til annen.

Utfrysning kan være vanskelig å håndtere for offeret og kan være utfordrende for en arbeidsgiver å få ryddet opp i. Det er lettere å konfrontere noen med noe de har gjort enn noe de ikke har gjort, hvor Robinson, O'Reilly og Wang (2013) påpeker at det er relativt vanlig at personer som har fryst ut andre nekter for å ha gjort dette. I motsetning til mer aktiv negativ adferd som uhøflighet, aggresjon, mobbing og trakassering, så er utfrysning en passiv adferd hvor problemet heller er en ikke-adferd overfor den som fryses ut.

### 5.1.9 Prevalens

For å undersøke prevalens av mobbing og trakassering, har Nielsen, Matthiesen og Einarsen (2010) utført en metaanalyse med 102 prevalensestimater fra 86 ulike studier (N=130.973), og kommet frem til at gjennomsnittlig prevalens i arbeidslivet lå på rundt 14,6 %. Tidligere i oppgaven er det vist til at mellom 50 % til 80 % av mobbing og trakassering utføres av leder, dermed kan man på bakgrunn av dette grovt anslå en prevalens på ca. 7,3 % til 11,7 % hvor leder er den som mobber og trakasserer.

I de fleste prevalensstudier gjennomføres dette ved bruk av en selvvurderingsmetode, hvor respondentene blir spurt om de opplever seg mobbet eller ikke etter å ha presentert en definisjon på mobbing. I Norge viser landsrepresentative tall at rundt 14 % av arbeidstakerne her i landet har vært utsatt for systematiske mobbebehandlinger. Rundt 4,6 % har følt seg mobbet i løpet av de siste seks måneder. Ved å ta utgangspunkt i selvvurdering, så er det ikke nødvendigvis sammenheng mellom subjektiv mobbeopplevelse og hvorvidt hendelsene er akseptable innenfor lovverkets rammer eller ikke. Det kan være opplevelser som den enkelte opplever som mobbing og trakassering, men som ikke er regnet som det juridisk sett (Nielsen et al., 2014).

Det er målt ulik prevalens av destruktiv lederadferd rundt i verden, eksempelvis har 25,3 % av alle japanske ansatte opplevd mobbing og trakassering fra overordnet i perioden 2012-2015 (Hsiao, 2015). Til enhver tid anslås det at rundt 13,5 % av alle amerikanske arbeidstakere blir alvorlig plaget av lederen sin og at rundt 40 % av alle britiske arbeidstakere har opplevd å ha blitt mobbet og trakassert av sin nærmeste leder i løpet av arbeidskarrieren (Einarsen, Skogstad & Glasø, 2013). Det kan tyde på at geografi, økonomi eller kulturelle faktorer spiller inn i prevalensen av mobbing og trakassering. I Norge fant man som nevnt over at rundt 4,6 % har følt seg mobbet eller trakassert i løpet av de siste seks måneder. Sammenlignet med land utenfor Europa, så er det målt prevalens på opptil 28 % i tilsvarende tidsperiode (Nielsen, Matthiesen & Einarsen, 2010).

Kline og Lewis (2019) viser til offisielle data fra NHS<sup>1</sup> (spesialisthelsetjenesten) i England, som viser at 13 % av alle ansatte føler seg mobbet eller trakassert av sin overordnede, 18 % av kollegaer og 28 % opplevde seg mobbet av pasienter eller pårørende. Mest foruroligende er at bare rundt 48 % av det totale antall hendelser ble rapportert, noe som viser at problemet er

---

<sup>1</sup> The National Health Service.

større enn det de dokumenterte tallene viser. Det kan virke som at ansatte er reserverte mot å rapportere kollegaer og spesielt lederen sin for negativ adferd, da de er redde for å miste jobben, bli stigmatisert eller bli møtt med andre negative konsekvenser i etterkant av rapportering (Kline & Lewis, 2019).

## **5.2 Kostnader**

En kostnad defineres av Busch, Vanebo og Johnsen (2009) som forbruk av ressurser, vanligvis målt i en eller annen pengeenhet – altså en økonomisk kostnad. Ofte benyttes kostnadsbegrepet ved produksjon av varer og tjenester, i enten det private eller offentlige. Aktuelle kostnadstyper er da blant annet direkte, indirekte, faste og variable kostnader (Busch, Vanebo & Johnsen, 2009).

Ved beregning av kostnader fra destruktiv ledelse, så benyttes kostnadsbegrepet på en litt annen måte. I innledningen til dette kapitlet ble det vist til ulike kostnader, som økonomiske, menneskelige og samfunnsmessige kostnader, samt at perspektivet både må inkludere det individuelle og det samfunnsmessige. Dette gir ved sistnevnte et noe mer overordnet forhold til kostnadsbegrepet.

I dette delkapitlet blir kostnader for individet og individets nettverk, for virksomheter og for samfunnet som helhet belyst i egne underkapitler. Sykefravær og eventuelt forhold mellom sykefravær og ledelse blir belyst i eget underkapittel, da dette overlapper mellom og øker kostnader på flere plan.

### **5.2.1 Kostnader for individet og individets nettverk**

Personer som blir utsatt for destruktiv ledelse og annen negativ adferd som mobbing og trakassering, har en forhøyet risiko for bytte av jobb, sykefravær og arbeidsuførhet, i tillegg til lavere trivsel, lavere produktivitet (eventuelt kontraproduktiv adferd), lavere engasjement på jobben og psykiske lidelser (Schyns & Schilling, 2013). Et lavt engasjement kan føre til lavere kvalitet på den jobben som utføres.

Giga, Hoel og Lewis (2008) hevder at individuelle kostnader kan kategoriseres i tap av inntekt, menneskelige kostnader og andre tilleggskostnader, hvor de hevder at spesielt de menneskelige kostnader bør tillegges stor oppmerksomhet. De menneskelige kostnader i form av psykisk lidelse blir beskrevet i et annet delkapittel.

Når det gjelder tap av inntekt, så er det ikke kun når en faller ut av arbeid, men kan også være tap av bonuser eller andre tilleggsinntekter som faller bort grunnet lavere ytelse og produktivitet. Bonusordninger kan også bli endret som et ledd i negativ adferd fra leder. En kan også være så desperat etter å komme seg vekk fra den jobben en er i, at man aksepterer å gå til en dårligere betalt stilling kun for å komme seg vekk. Inntektstap er i mange tilfeller også en realitet ved arbeidsuførhet.

Andre tilleggskostnader kan være økte medisinske kostnader og andre langtidseffekter av redusert inntekt, som for eksempel ikke lengre ha økonomi til å opprettholde livsstandarden hvor salg av hus, bil og andre eiendeler blir en realitet. Dette kan ofte ses i sammenheng med andre menneskelige kostnader, hvor konsekvensen kan være skilsmisse og opprevne familier med en forhøyet risiko for å komme inn i et misbruk av alkohol, narkotika, ukontrollert pengespill eller liknende i etterkant av dette (Shugrue & Robison, 2009). Nettverket rundt individet kan også oppleve økt forsørgerbyrde, ved at individet som blir behandlet dårlig slutter i jobben før en har annen alternativ jobb å gå til (Giga, Hoel & Lewis, 2008).

### **5.2.2 Kostnader for virksomheter**

I virksomheter hvor det er et høyt nivå av destruktiv ledelse og i særdeleshet virksomheter med mye mobbing og trakassering, så er det en rekke konsekvenser av dette som øker kostnadene for organisasjonene (Giga, Hoel & Lewis, 2008;Kline & Lewis, 2019).

Destruktiv ledelse, mobbing og trakassering øker både sykefravær og turnover i virksomheten, som gir økte kostnader. Fravær fra jobb, enten det er på grunn av sykdom eller turnover, gir et produktivitetsfall. I tillegg gir turnover en kostnad knyttet til økte rekrutterings- og opplæringskostnader (Giga, Hoel & Lewis, 2008;Cregård, Corin & Skagert, 2017).

I arbeidsmiljøer preget av mye negativitet på bakgrunn av destruktiv ledelse, mobbing og trakassering, fører også til økt sannsynlighet for premature førtidspensjonerings. Både ved prematur førtidspensjonering og turnover risikerer virksomheten å miste ansatte med essensiell kompetanse før den er erstattet. Dette kan få vesentlige implikasjoner for driften i virksomheten, ved at for eksempel kvaliteten på produktene blir dårligere eller at produksjonskapasiteten reduseres (Giga, Hoel & Lewis, 2008).

Andre effekter av negativ adferd som destruktiv ledelse, mobbing og trakassering er at dette kan spre seg til andre deler av virksomheten, og dermed forsure det psykososiale arbeidsmiljøet. Et negativt psykososialt arbeidsmiljø kan føre til at de negative holdningene spres videre i organisasjonen, med økning av blant annet kontraproduktiv adferd og turnover som resultat. Dette innebærer en kostnadsøkning i seg selv, men en organisatorisk intervensjon og eventuell omdømmepåvirkning øker også kostnadene for virksomheten (Giga, Hoel & Lewis, 2008; Kline & Lewis, 2019).

Destruktiv ledelse, mobbing og trakassering samt et negativt psykososialt arbeidsmiljø, kan øke kontraproduktiviteten og redusere ansattes lojalitet til virksomheten. Dette kan videre føre til økt sannsynlighet for korrupsjon, bedrageri, sabotasje og tyveri (Giga, Hoel & Lewis, 2008).

#### **5.2.2.1 Agent- og prinsipalkostnader**

Ved destruktiv ledelse og annen negativ adferd som kommer i kjølvannet av dette, så kan agentkostnadene ha potensiale til å bli betydelige. Agentkostnader er kostnader knyttet til at den ansatte (agent) utøver en yrkesadferd som er mindre gunstig for virksomhetens overordnede mål enn vedkommende sin faktiske kapasitet, som altså vil si en underproduktiv adferd. De viktigste kostnadene knyttet til agentkostnader er prinsipalens (arbeidsgiver, leder eller liknende) styringskostnader og virksomhetens resttap (Busch, Vanebo & Johnsen, 2009).

På den ene siden kan styringskostnadene øke, som er alle kostnader knyttet til kontroll- og styringsrutiner som blir innført for å unngå at ansatte har en adferd som ikke tjener til virksomhetens eller prinsipalens beste. Dette kan eksempelvis være et stort regelvelde eller andre kontrollrutiner som tar både tid og ressurser, samt at det kan oppleves som mistenkeligjørende og negativt.

På den andre siden kan virksomheter oppleve økt resttap ved at ansatte har en annen adferd enn det som strengt tatt er gunstig med tanke på beste mulige produksjon av varer og tjenester. Differansen mellom det prinsipalen ønsker skal bli gjort og hva agenten faktisk gjør, representerer et resttap (Busch, Vanebo & Johnsen, 2009). Tidligere i oppgaven er det vist til at negativ adferd som reduserer produktivitet og måloppnåelse ofte kan ha sitt utgangspunkt i en eller annen form for destruktiv ledelse. Ifølge Kline og Lewis (2019) reduseres produktiviteten til en ansatt som blir utsatt for mobbing og trakassering i gjennomsnitt med 47 %. Økte agentkostnader gjelder ikke bare for ansatte på laveste nivå, men i hele organisasjonen. Dette vises eksempelvis gjennom Skogstad og Einarsen (2009) sin beskrivelse av støttende, men illojal ledelse hvor lederen jobber mot organisasjonens mål, noe som for eksempel kan gi lavere inntekter eller tap av ressurser.

#### ***5.2.2.2 Estimering av økonomiske kostnader for virksomheter***

Det er få studier som har estimert kostnadene knyttet til destruktiv ledelse direkte, men det er flere studier som estimerer ulike fasetter eller følger av dette. Tidligere i oppgaven ble det vist til at passiv, men like fullt destruktiv ledelse, som la-det-skure-ledelse økte sannsynligheten for uhøflighet, mobbing og trakassering mellom ansatte. Samtidig er det beskrevet tidligere i oppgaven at 50 % til 80 % av all mobbing og trakassering utføres av leder – noe som kan være en del av mishandlende, tyrannisk eller avsporet ledelse.

Hvis en ser på mobbing og trakassering alene, så har Sheehan et al. (2001) estimert ut fra en prevalens på 15 % at dette kostet australske arbeidsgivere mellom 17 og 36 milliarder australske dollar hvert år. Disse tallene tar utgangspunkt i tidsperioden 2000-2001. Til sammenligning har Giga, Hoel og Lewis (2008) beregnet med samme prevalens på 15 % at mobbing og trakassering koster britiske arbeidsgivere rundt 13,75 milliarder pund årlig i England.

#### ***5.2.2.3 Turnover og turnoverintensjon***

Turnover er et engelsk uttrykk som er godt innarbeidet i norsk språk, og betyr ifølge Språkrådet (2020) gjennomtrekk, utskifting eller personalgjennomstrømming. Begrepet turnover kan i denne sammenheng derfor forstås som at en ansatt slutter i sin nåværende rolle i organisasjonen. En viss grad av turnover vil det alltid være i organisasjoner, eksempelvis når arbeidstakere

pensjonerer seg. Fra et samfunnsperspektiv, så anses en viss grad av turnover som representativt for et velfungerende arbeidsmarked i form av normal jobbmobilitet (Cregård, Corin & Skagert, 2017). I kommunal forvaltning i Norge er vanlig turnover ca. 15 % årlig (KS, 2019).

Å ha en intensjon om noe, innebærer at en har et ønske om å gjennomføre noe – men det er ikke dermed sagt at en faktisk kommer til å gjennomføre det en har intensjon om. Når det gjelder turnoverintensjon, så er det flere faktorer som kan virke hemmende for at intensjonen blir realisert. Tidligere i oppgaven er det blant annet beskrevet at ofre for mishandlende ledelse kan ha høye intensjoner om å bytte jobb, men at de føler seg så låst i situasjonen at de ikke klarer eller er redd for å gjøre noe med den intensjonen de måtte ha. Giga, Hoel og Lewis (2008) hevder at ofre for arbeidsrelatert mobbing og trakassering gjennomsnittlig øker sin turnoverintensjon med 25 %. Turnoverintensjoner er kostnadsdrivende selv om ansatte ikke slutter, da dette påvirker blant annet den ansattes motivasjon og ytelse i jobben (Kline & Lewis, 2019).

Cregård, Corin og Skagert (2017) hevder videre at høye turnover-rater kan ha implikasjoner for kvalitet (for eksempel den offentlige sektor sin mulighet til å levere gode nok tjenester for befolkningen) og økte kostnader for virksomhetene. For å estimere kostnaden knyttet til turnover, er det blitt benyttet fire ulike studier som utgangspunkt for estimatet. Inklusjonskriteriene i disse studiene er noe forskjellig, ved at de to studiene med høyest kostnad legger større vekt på inklusjon av produktivitetstapet enn studiene med lavest kostnad.

Ved turnover reduseres produktiviteten først av turnoverintensjonen, hvor den ansatte reduserer sin tilknytning til arbeidsstedet og begynner å se etter annet arbeid. Dette kan påvirke både kvalitet og ytelse. Perioden som stillingen står ledig, i tiden fra en ansatt slutter til en ny begynner, representerer også et produktivitetstap. Videre skal den nyansatte som oftest ha opplæring, selv om det er store forskjeller mellom bransjer og stillinger med tanke på omfang av opplæring. I denne perioden og frem til den ansatte yter 100 %, så innebærer dette også et produktivitetstap (Hinkin & Tracey, 2016; Kang, Pan & Ha, 2018). Til forskjell fra dette fokuserer studiene med lavest kostnad hovedsak på rekrutteringskostnadene. Kostnaden estimeres ved å ta gjennomsnitt av alle fire studiene. For studiene som benytter seg av en andel av lønnen, benyttes årsverkskostnaden i Norge i 2019 på 828.019 kr (SSB, 2020b; SSB, 2020d).



<b>Studie (forfatter, år)</b>			<b>Kostnad</b>
Giga, Hoel og Lewis (2008)	£ 7.750	11,69 kr/£	90.598 kr
Hinkin og Tracey (2016)	828.019 kr	28,5 %	235.985 kr
Kang, Pan og Ha (2018)	828.019 kr	30,0 %	248.406 kr
Kline og Lewis (2019)	£ 5.614	11,69 kr/£	65.628 kr
<b>Gjennomsnitt alle studier</b>			<b>160.154 kr</b>

Tabell 5-1: Estimat av turnoverkostnad.

### 5.2.3 Kostnader for samfunnet

Giga, Hoel og Lewis (2008) hevder at det er utfordrende å estimere de totale samfunnsmessige kostnadene grunnet mobbing og trakassering, da kun å addere de individuelle kostnadene med kostnadene for virksomheter ikke er dekkende nok. For samfunnets del kommer andre kostnader i tillegg, slik som for eksempel trygdeytelser, som er en måte å overføre midler fra skattebetalere til trygdemottakere. I tillegg kommer andre tilleggskostnader, som behov for helsehjelp og en reduksjon i sysselsettingen blant innbyggere i arbeidsfør alder. Denne endringen hvor en skattebetaler går over til å bli en trygdemottaker, resulterer i en reduksjon av den totale økonomien med reduksjon i bruttonasjonalproduktet (BNP).

Ulike studier viser til ulike kostnadsstørrelser. Kline og Lewis (2019) mener at mobbing og trakassering i NHS i England koster britiske skattebetalere rundt 2,3 milliarder pund årlig. Giga, Hoel og Lewis (2008) har beregnet at kostnaden for det England grunnet mobbing og trakassering er rundt 1,5 % av BNP, noe som i 2007 var ca. 17,65 milliarder pund. Dette er i tråd med estimatene fra Queensland Government (2002) i Australia, som anslår reduksjon i BNP på 1-2 %.

### 5.2.4 Sykefravær

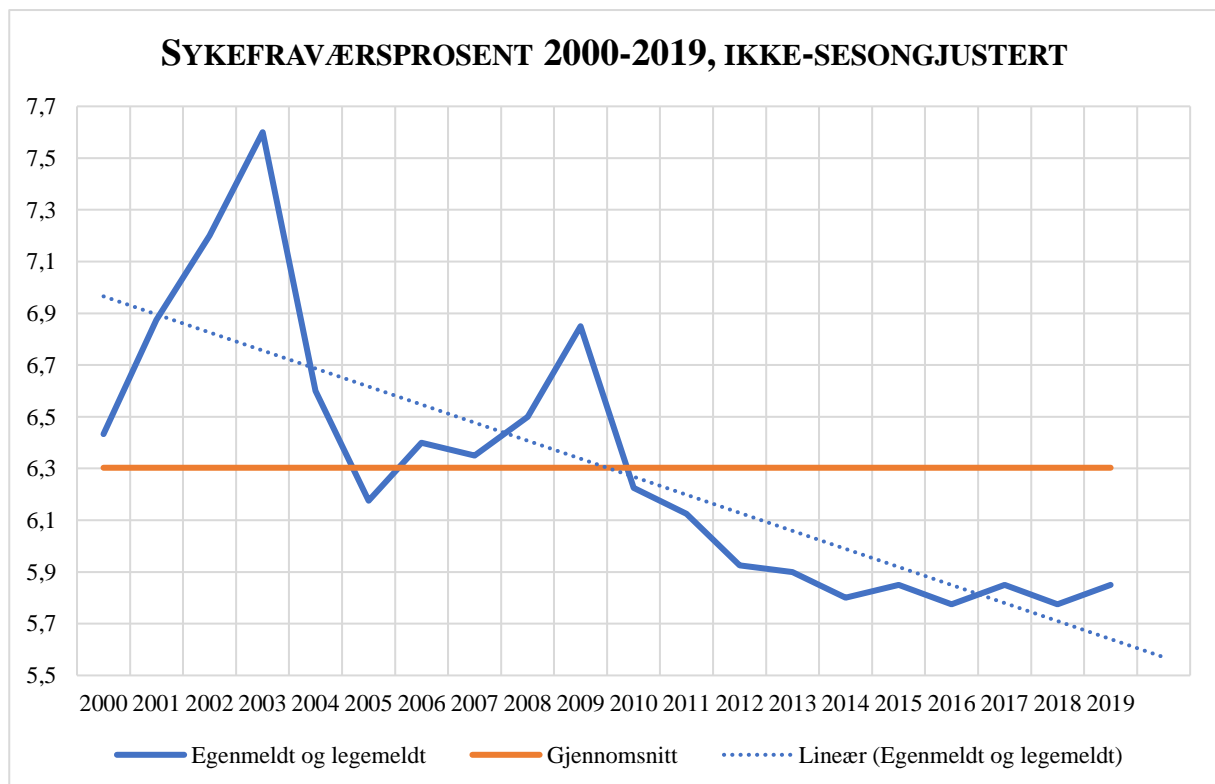
Årsakene til sykefravær kan være mange, sammensatte og komplekse – men det er vanligvis forbundet med et funksjonsfall grunnet fysisk eller psykisk helse. Denne type fravær gir i Norge rett til sykepenger, som beskrevet i folketrygdloven (1997, § 8-1). Unntaksbestemmelser som også gir rett til sykepenger, er beskrevet i samme lov § 8-4 bokstav a-j, slik som for eksempel

at en deltar på et arbeidsrettet tiltak eller er midlertidig arbeidsufør som følge av svangerskapsavbrudd.

#### 5.2.4.1 Sykefraværsprosent og sykefraværskostnader for virksomheter i Norge

Det ble registrert en økning i sykefravær i Norge i perioden 2008-2009, som til dels utgjorde bakgrunnen for at arbeids- og inkluderingsdepartementet oppnevnte en faglig ekspertgruppe for å vurdere mulige administrative tiltak som kunne redusere sykefraværet. I tillegg gikk avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) ut 1. mars 2010. Denne gruppen fant blant annet at 12,4 % av de sysselsatte sto for 80 % av det legemeldte fraværet i 2008 (Arbeidsdepartementet, 2010).

Totalt sett mellom andre kvartal i 2000 og fjerde kvartal i 2019, så har de offisielle kvartalstallene for sykefravær i Norge variert mellom 4,8 % og 8,2 % med et gjennomsnitt på 6,3 % (SSB, 2020e). Sett under ett mellom 2000 og 2019, så er sykefraværsprosenten fallende, noe som kan ses på trendlinjen i figur 5-4.



Figur 5-4: Sykefraværsprosent 2000-2019, ikke-sesongjustert (SSB, 2020e).

I 2011 kostet sykefravær norske arbeidsgivere i gjennomsnittlig 13.000 kr ukentlig i produksjonstap pr. sykemeldte årsverk (Hem, 2011). Justert mot gjennomsnittlig prisstigning mellom 2011-2019, tilsvarer dette 15.438 kr i 2019 (SSB, 2020c). Denne kostnaden kommer i tillegg til årsverkskostnaden, da dette er kostnader som løper uavhengig av sykemeldingen frem til 16 dagers fravær. Ved langtidsfravær over 16 dager trekkes trygderefusjoner fra, som i gjennomsnitt utgjør omtrent det samme som kostnadene grunnet produksjonstap – slik at virksomheters sykefraværskostnader mer eller mindre er nullet ut ved langtidsfravær grunnet trygderefusjoner fra NAV.

Ved bruk av gjennomsnittlig årsverkskostnad i 2019 på 828.019 kr, eller 15.923 kr pr. uke og produksjonstap på 15.438 kr pr. uke, koster korttidsfravær under 16 dager norske virksomheter i gjennomsnitt 31.361 kr pr. uke eller 6.272 kr pr. arbeidsdag (SSB, 2020d;SSB, 2020b;Hem, 2011).

Kline og Lewis (2019) hevder at ofre for mobbing og trakassering i gjennomsnitt har 71 % høyere sykefravær enn ansatte som ikke blir utsatt for dette. I perioden 2000 til 2019 var gjennomsnittlig sykefravær for arbeidsmarkedet sett under ett i Norge på 6,3 %. En økning på 71 % innebærer at sykefraværet øker fra 6,3 % til 10,8 %.

#### **5.2.4.2 Sykepengerettigheter**

I folketrygdloven (1997, § 8-4 første ledd) står det følgende: «Sykepenger ytes til den som er arbeidsufør på grunn av en funksjonsnedsettelse som klart skyldes sykdom eller skade. Arbeidsuførhet som skyldes sosiale eller økonomiske problemer o.l., gir ikke rett til sykepenger.»

For eksempel kan en person bli utsatt for mobbing og trakassering på jobb, en ulovlig handling jamfør arbeidsmiljøloven (2005, § 4-3). Fordi dette blir ansett som et sosialt problem, utløser det ikke sykepengerettigheter. Sykmelder har derfor ikke anledning til å sykmelde grunnet en slik type konflikt, selv om den kan være svært alvorlig og har potensiale til å volde stor helseskade hos offeret.

Sykepenger kan først ytes når konflikten har utviklet seg til en sykdomstilstand for offeret, for eksempel til somatiske eller psykiske lidelser. NAV er godt kjent med arbeidslivskonflikter som årsak til sykefravær, hvor vanlige sykmeldingsårsaker i denne sammenheng er muskel- og skjelettplager samt psykisk lidelse. Dog er dette store diagnosegrupper som favner bredt, slik at de fleste som sykmeldes innenfor disse diagnosegruppene ikke er involvert i arbeidslivskonflikter. Dette gjør at NAV ikke har noen mulighet til å skille ut sykefravær med bakgrunn i konflikter i seg selv (Sundell, 2019, vedlagt e-post).

NAV gjennomgår sykmeldinger for å undersøke hvorvidt de er lovlige sett opp mot folketrygdloven, og avviser sykmeldinger hvor de anser at lovens krav til funksjonsnedsettelse grunnet sykdom eller skade ikke er oppfylt. Hvis en sykmelding ikke er lovlig, innebærer dette bortfall av sykepengerrettigheter. Problemstillingen er behandlet i trygderetten gjentatte ganger, eksempelvis i kjennelse fra ankesak 15/3965 av 4. november 2016, hvor saken omhandlet krav om sykepenger jamfør folketrygdloven § 8-4. En person ble sykmeldt samme dag som hun ble sagt opp fra jobben sin, hvor sykmeldingsårsak var satt til psykisk ubalanse. I denne saken kom retten frem til at det ikke var sykdom eller skade som lå bak arbeidsuførheten, men arbeidslivskonflikt. Situasjonsbestemt psykisk ubalanse ble ansett å være en symptomdiagnose, og ikke en sykdomsdiagnose. Krav om sykepenger ble av denne grunn avslått (Trygderetten, 2018).

### **5.3 Psykisk helse**

Psykisk er et avledet og fornorsket ord fra det greske ordet «psukhé», som betyr livsånde og det som gir oss liv; altså det som puster liv i oss, holder oss levende og gir livet glede og mening (Andersen, 2018). Helse defineres av Verdens Helseorganisasjon (1948) som ikke bare fravær av sykdom, men en tilstand av fullstendig fysisk, mentalt og sosialt velvære. Denne definisjonen har møtt en del kritikk, siden den på en måte gjør alle syke (Saracci & Saracci, 1997).

Den israelsk-amerikanske sosiologen Aaron Antonovsky mente at god helse er en opplevelse av sammenheng, altså at det er en sammenheng mellom å forstå og finne mening i de utfordringer livet gir og å inneha ressurser til å håndtere disse utfordringene. Dette kalte han for *sense of coherence*, eller SOC i forkortet form. På norsk blir dette ofte kalt for salutogenese,

altså læren om helse – motsatsen til patologien (sykdomslære). Antonovsky mente også at definisjonen av helse påvirkes kulturelt, altså at ulike kulturer kan ha ulike forståelser av hva som er god helse (Mittelmark et al., 2017).

Fusar-Poli et al. (2020) hevder i overensstemmelse med det overnevnte at god psykisk helse ikke bare er fravær av psykisk lidelse, men at en kan forstå, håndtere og gi mening til de utfordringer vi møter i hverdagen samt ha en positiv selvoppfatning, kunne utnytte sine evner på en positiv måte og å kunne skape gode og empatiske relasjoner med andre mennesker. Å ha god eller dårlig psykisk helse kan derfor også ses på som en prosess hvor interpersonlige faktorer utvikler seg ved tilpasning til omgivelsene (Kermashani, 2013).

Når en person blir utsatt for destruktiv lederadferd, er det ulike faktorer som kan øke sannsynligheten for psykisk lidelse og det er faktorer som kan virke beskyttende. Pallesen et al. (2017) har sett på sammenhengen mellom ulike personlighetstrekk og hvorvidt man finner disse hos enten offer eller mobber (*bully*). De ulike personlighetstrekkene er hentet fra femfaktormodellen, originalt «*The Five-factor model of personality*» eller også kalt for «*The Big Five*» (Wiggins, 1996):

- Nevrotisisme.
- Ekstroversjon.
- Medmenneskelighet.
- Åpenhet for nye erfaringer.
- Planmessighet.

Skåringssystemet i femfaktormodellen baserer seg på at et gjennomsnittlig menneske skårer 50 på alle personlighetstrekk, mens laveste og høyeste skåre vanligvis er fra 20 til 80 på hvert av disse personlighetstrekkene (Wiggins, 1996). Deres funn viser at ofrene fikk høyest skår på personlighetstrekkene nevrotisisme og medmenneskelighet, mens mobberne fikk høyest skår på områdene ekstroversjon og planmessighet. De personlighetstrekkene som utmerket seg med mest avstand i skår (spredning) mellom offer og mobber, var medmenneskelighet (offer) og planmessighet (mobber). Det er verdt å merke seg at dette ikke er patologiske personlighetsavvik, slik som ulike former for personlighetsforstyrrelser.

Nielsen, Glasø og Einarsen (2017) har identifisert noe de omtaler som den mørke triaden av personligheter – machiavellisme, narsissisme og psykopati. Disse trekkene representerer en kontraproduktiv adferd som er nært koblet opp mot sluhet, utnyttelse og ondskap. Ledere med denne type adferd kan oppleves å ha en ondskapsfull lederadferd, hvor underordnede til disse lederne har høyere sannsynlighet enn normalbefolkningen til å utvikle sterke, negative symptomer og på sikt til dels alvorlige psykiske lidelser (Kiazad et al., 2010).

### **5.3.1 Er destruktive ledere narsissister eller psykopater?**

Skogstad og Einarsen (2009) estimerer at rundt 0,8 % av norske arbeidstakere kvalifiserer til diagnose narsissistisk personlighetsforstyrrelse. En person som har denne forstyrrelsen kjennetegnes ofte ved at vedkommende har grandiose tanker om egne evner og prestasjoner uten at de faktiske resultater samsvarer. De fremstår ofte som arrogante, siden de mener de er spesielle og enestående, og fantaserer om nærmest ubegrenset suksess og makt. Mange har en god andel sjarm, selv om dette som oftest er tillært adferd for å oppnå fordeler på bekostning av andre (Malt, 2020). I Norge jobber ca. 165.000 arbeidstakere som ledere, og med en forekomst på 0,8 % kan en grovt anslå at rundt 1.300 ledere kvalifiserer til denne diagnosen.

Til sammenligning har Babiak, Neumann og Hare (2010) undersøkt prevalensen av psykopati blant amerikanske ledere (*corporate psychopaths*), og estimert at ca. 5,9 % av lederne hadde psykopatiske trekk – i den forstand at de kunne være psykopater. Med utgangspunkt i bruk av samme prevalens i Norge, vil det innebære at ca. 10.000 norske ledere har psykopatiske trekk. Prevalensen av psykopati i normalbefolkningen er til sammenligning 1-1,2 %, noe som kan tyde på at personer med psykopatiske trekk dras mot posisjoner med makt (Bjørkly & Hoff, 2012). Dette støttes av Kaufmann og Kaufmann (1998, s. 391), som skriver følgende: «Det ligger i selve definisjonen av psykopat at slike personer ønsker makt. Vi må derfor forvente oss at det er en overrepresentasjon av denne typen personer blant de som søker ledelse i forskjellige posisjoner.»

Utad kan det være vanskelig å skille for eksempel narsissisme og psykopati fra hverandre, siden adferden kan ha store likhetstrekk ved blant annet utnyttelse av andre og liknende. En stor forskjell er at bak fasaden kan en person med narsissistisk personlighetsforstyrrelse føle mye skam, samt ha angst og depressive symptomer. Hos en psykopat vil dette være fraværende,

samt at evnen til å føle empati med andre ikke er til stede. En psykopat kan registrere andres sinnsstemning og andres empati, men bruker denne forståelsen manipulativt til å utnytte offeret fremfor å respondere med ekte empati. Det vil si at en tilsynelatende empatisk handling fra en psykopat er en tillært handling for å manipulere eller forsøk på å oppnå en fordel på bekostning av andre (Palermo, 2012). Sjøvold (2016) hevder i likhet med Kiazad et al. (2010) at slike ledere er svært farlige for helsen, og har potensiale til å volde stor skade.

Den ovennevnte prevalensen innebærer at den meget store majoritet av ledere er innenfor hva vi kan kalle for normalbefolkningen, altså at man har en personlighetstype og -fungering som er å anse som normal. Når så destruktiv lederadferd anses som et stort problem over store deler av verden, så må det bety at det er andre faktorer enn personlighetspatologi som ligger til grunn.

Skogstad og Einarsen (2009) hevder at destruktiv lederadferd kan være et resultat av flere ulike faktorer, hvor de fleste ledere har en adferd som kan tolkes destruktiv av noen på et gitt tidspunkt. Alle mennesker tolker sine omgivelser, og ut fra sin forforståelse av situasjonen, sine personlighetstrekk, tidligere erfaringer og følelsesmessig påvirkning kan den samme situasjonen tolkes i ulik retning av ulike personer – med ulik respons i ettertid. Enkelte personer, spesielt når de befinner seg i en konfliktsituasjon, kan foretrekke å forklare andres adferd ut fra deres individegenskaper fremfor situasjonsfaktorer og rammebetingelser, men egen adferd på motsatt måte. Dette kalles for den klassiske attribusjonsfeilen, hvor motpartens/lederens adferd altså forklares ut fra deres personlige egenskaper og agenda, mens egen adferd forklares ut fra rammebetingelser.

Dette muliggjør en overtolkning av lederens motiver og adferd fremfor å vurdere om lederens adferd har bakgrunn i arbeidssituasjonen, noe som kan tilspisse situasjonen ytterligere og øke sannsynligheten for selvopplevd mobbing (Skogstad & Einarsen, 2009). Dette betyr at enkelte medarbeidere kan oppleve lederen som destruktiv og ødeleggende, mens dette er ukjent for lederen selv og kanskje også andre medarbeidere. På bakgrunn av dette anbefaler Skogstad og Einarsen (2009) videre at man i størst mulig grad fokuserer på egne empiriske og mest mulig objektive funn knyttet til lederens adferd, fremfor å forklare all adferd som enten rettet personlig mot den enkelte eller som et uttrykk for lederens personlighetsfungering.

### 5.3.2 Angst, depresjon og suicidalitet

Kile (1990) mener ofre for arbeidsrelatert mobbing og trakassering oftere rapporterer om helseplager som angst, depresjon, rastløshet, irritasjon, kvalme og hjertelidelser. De fleste oppga at de var sunne og friske før de opplevde mobbing fra lederen sin, og mener derfor selv at det er en sammenheng mellom lederadferd og helseplager.

Den samme sammenheng er funnet i en rekke studier, beskrevet blant annet i en metaanalyse hvor Verkuil, Atasayi og Molendijk (2015) kunne vise til en klar sammenheng mellom arbeidsrelatert mobbing og psykiske lidelser som angst, depresjon og posttraumatisk stresslidelse (N=166.542). Interessant fra samme metaanalyse er også at arbeidsrelatert mobbing ved baseline predikerer utvikling av senere depressiv lidelse, angst og stressrelaterte lidelser.

Angst er kategorisert som en nevrotisk, belastningsrelatert og somatoform lidelse – det som tidligere ble kalt for nevroses. Angstilstandene kan deles inn i to hovedgrupper; fobier og andre angstlidelser, og tilstandene i en eller annen form er forholdsvis hyppige der enkeltstående fobier er det mest vanlige. En somatoform lidelse innebærer at en får somatiske reaksjoner uten underliggende fysisk sykdom. Dette kan være autonome reaksjoner som for eksempel hjertebank og brystmerter, åndenød, svimmelhet, kvalme og svetting. En person med angstlidelse, spesielt i begynnelsen av sykdomsforløpet, har økt sannsynlighet for å mistenke alvorlig somatisk sykdom – eksempelvis hjerteinfarkt (Snoek & Engedal, 2008).

Reaksjonen man opplever relatert til angst er i utgangspunktet en sunn og naturlig reaksjon, ved at det sympatiske nervesystemet reagerer kraftig på en antatt alvorlig trussel (*fight, flight or freeze*). Ved angst eksisterer det imidlertid ikke en reell og alvorlig trussel (for liv og helse), slik at reaksjonen ikke står i stil med situasjonen og dermed også hindrer en fornuftig problemløsning. Ut fra en psykodynamisk forståelsesmodell antar man at angsten blir utløst og opprettholdt av fortrenge og ubevisste konflikter, hvor problemløsningen for en person med angst som oftest er styrt av en unngåelsesadferd (Snoek & Engedal, 2008).

En depressiv lidelse er til forskjell fra angst en affektiv lidelse hvor stemningsleiet påvirkes i negativ retning. Vanlige symptomer ved depresjon er blant annet tungsinn, initiativløshet, ubeslutsomhet og en sterk håpløshetsfølelse. En depresjon kan påvirke søvn, matlyst,



hukommelse og konsentrasjonsevne i negativ retning. En del plages også med tanker om at det beste ville være å dø, og for enkelte av disse kan det foreligge en reell suicidalfare (Snoek & Engedal, 2008).

Ved en reell suicidalfare kan det presuicidale syndrom komme til syne, som innebærer at vedkommende kan isolere seg mer, få stadig mer innsnevrede interesser kombinert med virkelighetsflukt eller økt aggresjon og/eller en tydelig uttrykt skuffelse overfor seg selv. For personer som har opplevd suicidalitet, så oppgis at døden ofte ble sett på som en redning – enten for en selv eller de rundt. På en bisarr måte ga tanken om suicid et håp om å få slippe den indre smerten (Snoek & Engedal, 2008). Suicid er den fremste dødsårsaken i Norge for personer mellom 15 og 49 år, hvor mellom 500 og 600 personer tar sitt eget liv årlig. For hvert suicid regner en at det foreligger rundt 10 suicidforsøk (Folkehelseinstituttet, 2018).

Felles for angst, depresjon og mulig suicidalitet er endringer i språket, hvor personen som oftest blir stadig mer absolutistisk i sin tenkemåte, altså at ting sees i stadig mer svart/hvitt uten nyanser. Verdensbildet blir ekstremt i den forstand at det er enten/eller. Alt eller ingenting. Ved en depressiv lidelse vil det som oftest være en stor andel håpløshet og sårhet i språket. Hvis språket endres til å uttrykke lavere grad av håpløshet og sårhet uten reduksjon av absolutistisk tenkning, kan dette være et uttrykk for økt risiko for suicid (Al-Mosaiwi & Johnstone, 2018).

Gjennom analyse av studier og data fra 27 land i EU pluss Sveits, Island og Norge, estimerte Wittchen et al. (2011) at rundt 38,2 % av europeiske borgere lider av en psykisk lidelse hvert år. Når det gjelder depresjon og angst, ble det estimert en forekomst på ca. 6,9 % for depressiv lidelse og rundt 14 % for angstlidelse. I tillegg kommer udiagnostiserte personer som objektivt sett har et høyt lidelsestrykk og personer som er i grenseland for å utvikle lidelsene. Hansson, Chotai og Bodlund (2010) spurte 303 personer med depressiv lidelse hvorfor de tror de har fått denne lidelsen, og den største majoritet med hele 68,6 % av de spurte trodde årsaken var for høyt stress og press i hverdagen. Den enkeltstående største årsaken med 33,3 % av de spurte ble oppgitt til å være arbeidsrelaterte faktorer. Til sammenligning trodde kun 3,6 % at årsaken var biologisk. Dette viser at personer med depressiv lidelse mener at lidelsen kommer av ytre årsaker, hvor det av en eller annen grunn blir for mye å håndtere over tid.

### 5.3.3 Posttraumatisk stresslidelse (PTSD)

Destruktiv ledelse som for eksempel tyrannisk, mishandlende og avsporet ledelse, samt mobbing og trakassering kan føre til posttraumatisk stresslidelse hvis offeret blir stående i den destruktive situasjonen over for lang tid (Matthiesen & Einarsen, 2004; Nielsen, Matthiesen & Einarsen, 2005). Ved en posttraumatisk stresslidelse opptrer ikke symptomer umiddelbart etter hendelser, men som en forsinket reaksjon på traumer eller katastrofer. Typiske trekk ved PTSD er sterke gjenopplevelsesreaksjoner, dissosiasjonsfenomener, følelsesmessig avflating, en vedvarende autonom alarmberedskap, søvnvansker og håpløshetsfølelser (Snoek & Engedal, 2008). Ofte kan man tenke på PTSD som en senreaksjon til en svært traumatisk enkelthendelse, som for eksempel en bombeeksplosjon, overfall eller liknende. Dette er ikke dekkende, da traumatiske hendelser kan deles opp i type 1 og type 2 hvor førstnevnte er i tråd med den nevnte situasjon over, mens type 2 er gjentatte og ventede hendelser (Terr, 1991). Dette vises i tabell 5-2.

	<b><u>Ikke intendert</u></b>	<b><u>Intendert</u></b>
	Naturskapt, menneskelig tilkortkommenhet	Menneskeskapt
<b><u>Type 1</u></b> Enkelthendelser Uventet Akutt dødstrussel eller trussel på integritet	Trafikkulykke Yrkesrelaterte ulykker (politi, brannmann etc.) Industriulykker Naturkatastrofer	Kriminalitet Ran Fysisk overfall Voldtekt
<b><u>Type 2</u></b> Gjentatt Ventet Vedvarende dødstrussel eller trussel på integritet	Risikofylte naturområder Truende teknologiske installasjoner	Seksuelt misbruk Omsorgssvikt Mobbing og trakassering Krig/tortur Fengsel

Tabell 5-2: Typologi potensielt traumatiske hendelser (Terr, 1991).

Ved arbeidsrelatert mobbing og trakassering utsettes offeret for en gjentakende traumatiserende og retraumatiserende adferd som utgjør en fundamental trussel mot offerets integritet (Nielsen, Matthiesen & Einarsen, 2005).

Nielsen, Matthiesen og Einarsen (2005) viser også til at opp mot 84 % av ofre for arbeidsrelatert mobbing fra leder (N=221) har et så kraftig symptomtrykk at de har tydelige indikasjoner på posttraumatisk stresslidelse, og at de fleste fremdeles hadde redusert funksjonsnivå grunnet posttraumatisk stresslidelse 5 år etter at mobbingen hadde blitt avsluttet. I en annen studie viser Matthiesen og Einarsen (2004) at 72 % av ofre for arbeidsrelatert mobbing (N=102) hadde en symptomskåre over grenseverdier for posttraumatisk stress. Andre studier fra innland og utland viser tilsvarende resultater. Islamoska et al. (2018) viste at det ikke var forskjell i utvikling av posttraumatisk stresslidelse ut fra utdanningsnivået til offeret etter å ha blitt utsatt for mobbing og trakassering, med en meget sterk sammenheng når dette blir utført av leder (N=563). Dette kan tyde på at man ikke er mer motstandsdyktig for konsekvensene av mobbing selv om en har høyere utdanning og dermed kan tenkes å ha høyere grad av jobbmobilitet og jobbautonomi enn personer med lav utdanning.

#### 5.3.4 Utbrenthet

Utbrenthet ble innenfor forskningen først beskrevet av den amerikanske psykologen Freudenberger i sin studie «*Staff burnout*» fra 1974, hvor han så sammenhenger mellom å jobbe som frivillig hjelper overfor utsatte grupper, med høyt press og lite ressurser (Demerouti, 2015). Gjennom 1970-tallet og til dels 1980-tallet var forskningen i stor grad eksplorativ, ved å intervjuer personer med ulike symptomer på antatt utbrenthet. Dog var det en utfordring at det ikke eksisterte en felles definisjon av *burnout*, slik at dette ordet ble brukt til å beskrive relativt ulike fenomener (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

I 1978 lanserte Christine Maslach, en amerikansk professor i sosialpsykologi, en definisjon på utbrenthet som beskrev utbrenthet som et psykologisk syndrom kjennetegnet ved tre dimensjoner; emosjonell utmattelse, depersonalisering og utilstrekkelighet: «*A psychological syndrome of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced accomplishment that can occur among individuals who work with other people in some capacity*» (Schaufeli, Maslach & Marek, 1993, s. 20).

Denne definisjonen tok utgangspunkt i omsorgsrelasjonen, hvor utbrenthet først og fremst ble sett på som en individuell reaksjon på jobben. En kunne for eksempel bli kynisk, nedlatende og distansert overfor sine pasienter, eventuelt lavere grad av gjennomføringsevne eller på annen

måte bli emosjonelt utslitt. Siden utbrenthet ble ansett som en individuell reaksjon, så var løsningen også gjerne individuell. Dermed kunne utbrenthet forklares gjennom for eksempel en brist i karakteren eller noe annet som førte til at de ikke klarte å gjennomføre sitt arbeid på en tilfredsstillende måte. Løsningen på utbrente ansatte, kunne være utskiftning av personell (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Gjennom 1980- og 1990-tallet ble forskningen i større grad kvantitativ, systematisk og empirisk for å undersøke større populasjoner. Oppfatningen av utbrenthet endret seg fra klinisk psykologi og individuelle sårbarheter til sosialpsykologi hvor utbrenthet blir beskrevet som en følgetilstand av for høyt stress og høye krav på jobben kombinert med lav kontroll over eget arbeid. Viktig i den sosialpsykologiske tilnærmingen er graden av adekvat belønning og støtte på jobben, gjennom for eksempel en rimelig avlønning og anerkjennelse av godt arbeid fra ledere og kolleger. Hvis for eksempel anerkjennelsen uteblir, kan dette føre til lavere trivsel og redusert organisatorisk tilknytning som igjen kan øke sannsynlighet for utbrenthet og turnover (Maslach & Leiter, 1997; Falkum, 2003). Dette er sammenfallende med jobbkrav-ressursermodellen (JD-R), hvor Bakker og Demerouti (2007) hevder at det er en klar sammenheng mellom utvikling av helseskade som utbrenthet og psykiske lidelser hvis belastningen på jobb over tid er vesentlig høyere enn de tilgjengelige ressurser. Det vil med andre ord si at en ansatt har forhøyet sannsynlighet for å utvikle utbrenthet hvis kravene som vedkommende møter i jobben er høyere enn summen av egne ressurser og andre ressurser som emosjonell støtte, tilbakemeldinger og så videre.

Falkum (2003) mener at utbrenthet ikke kan ses på som enten et klinisk eller sosialt fenomen, men som begge deler. Sosiale faktorer på jobben mener han har stor betydning, men ulike mennesker har ulike sårbarheter samt kan ha andre stressorer i livet enn kun det jobberelaterte. Aronsson et al. (2017) hevder at en i større grad bør bruke termen «symptomer på utbrenthet», da symptomene kan skyldes både individuelle og situasjonelle faktorer.

Maslach, Schaufeli og Leiter (2001) hevder at utbrenthet kan ses på som en prosess hvor symptomene blir mer og mer fremtredende, gjennom blant annet opplevelsen av stagnasjon, frustrasjon og til slutt sterke symptomer på utbrenthet som apati, angst, depresjon og en følelse av å være tappet for krefter. I den sammenheng fremheves spesielt emosjonelt krevende omsorgsykker eller jobber hvor en må håndtere mennesker som er i krevende situasjoner som

særdeles utsatt for å utvikle sterke symptomer på utbrenthet. Isdal (2017) bruker begrepene sekundærtraumatisering og *compassion fatigue* hvor hjelperen selv blir syk på grunn av for store belastninger på jobb, og at dette kan føre til tilbaketrekning, hodepine, konsentrasjonsvansker, depresjon og utbrenthet.

Personer som begynner å merke symptomer på utbrenthet, velger ifølge Demerouti (2015) ofte å ta i bruk én eller flere strategier for å unngå at utbrentheten skal utvikle seg videre. Dette er gjerne å lære seg avkoblingsstrategier som mindfulness og yoga, begynne å trene eller spise sunnere. Mange endrer også sin bruk av humor, med mer bruk av galgenhumor. Andre strategier er å snakke med lederen sin om situasjonen og be om endring i arbeidsoppgaver, eller begynne å se etter en ny jobb (Demerouti, 2015).

Selv om en kanskje føler på økende symptomer på utbrenthet og tar i bruk én eller flere av de overnevnte strategier for å håndtere eller bedre situasjonen, så er det relativt vanlig at sterke symptomer på utbrenthet oppstår med en følelse av overraskelse for den det gjelder. Dette belyses gjennom Maslach, Schaufeli og Leiter (2001) som hevder at både positive og negative strategier kan tas i bruk på samme tid, for eksempel på den ene siden spise sunt, begynne å trene og økt bruk av galgenhumor, mens på den andre siden jobber lengre dager eller tar med jobben hjem for å fullføre oppgaver til tross for økende symptomer på utbrenthet.

Økende grad av utbrenthet har klare sammenhenger med psykiske lidelser og turnover, samt har en betydelig smitteeffekt mellom ansatte. Personer som har symptomer på utbrenthet kan ha en negativ påvirkning overfor andre ansatte, som igjen kan føre til konflikter, mobbing og trakassering (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Kombinasjonen av for eksempel press til stadig å kutte kostnader samtidig som kravene i jobben øker, kan skape stressende situasjoner som etter hvert fører til en progredierende negativ utvikling i form av uhøflighet, konflikter, mobbing/trakassering og mishandlende ledelse. Denne type adferd har en korroderende effekt på moral, følelsesmessig tilknytning til jobben, lavere ytelse for både den enkelte ansatte og virksomheten sett under ett. Videre er det funnet sammenheng mellom den nevnte progredierende utviklingen og fravær, turnover og utbrenthet. Konsekvensene blir mer alvorlige jo verre situasjonen har progrediert, hvor mishandlende og trakasserende ledelse har størst påvirkning i form av å utvikle alvorlige symptomer på

utbrenthet (Williams, 2007; Robinson, O'Reilly & Wang, 2013). Lederpåvirkningen i dette samspillet er altså betydelig, hvor mishandlende, trakasserende eller annen form for negativ ledelse har stor innvirkning på ansattes psykososiale arbeidsforhold.

### 5.3.5 Skam og skyld

Å ha evnen til å føle skam er en like naturlig følelse som å føle tristhet eller glede, men Martocci (2015) hevder at følelsen i mindre grad er blitt forstått. Hvorfor oppstår skam? Hva opprettholder skam, og hva er konsekvensene av skam? Fast (2016) hevder at skam er en følelse som må involvere noen andre på en eller annen måte, enten det er et individ eller en gruppe. Gjennom å være en følelse som involverer forholdet til andre, så er skam med på å regulere tilknytning, omsorg, sosial rangering, inklusjon og eksklusjon samt samarbeid med andre. Vi ønsker å være en del av noe, enten det er i et forhold med en person å dele livet med, en jobb eller hva enn det måtte være (Fast, 2016).

En kan dele inn skam i tre; sunn, reintegrativ og disintegrativ/stigmatiserende skam. Sunn skam er når vi får vite hva vi må lære å mestre for å kunne bli inkludert i en gruppe som vi oppfatter som attraktiv. Denne skammen omtaler Fast (2016) som sunn og positiv, fordi den representerer utvikling og mestring. Når vi så har mestret det som måtte til for å bli inkludert, for eksempel inneha nødvendig kompetanse for å få en jobb, kan vi føle på stolthet. Til forskjell handler reintegrativ og disintegrativ skam om negative hendelser, hvor førstnevnte setter søkelys på en handling individet har gjort, mens disintegrativ skam fokuserer på individet i seg selv (Ahmed & Braithwaite, 2011).

Ved reintegrativ skam har individet gjort noe som bryter med gruppens norm, men individet blir respektert og får en mulighet til å bøte på handlingen som er utført. En har kanskje sagt noe en ikke skulle ha sagt til lederen sin, men blir likevel respektert og akseptert som individ. En får for eksempel muligheten til å be om unnskyldning og motta veiledning for hva som er akseptabel adferd innad i gruppen. Individets verdi i gruppen påvirkes ikke, men individets handlinger og læring for å holde seg innenfor gruppens normer vektlegges. Handlingen som er utført kan også føre til eksklusjon fra gruppen, men individet blir likevel respektert og det blir fokusert på at eksklusjon utelukkende er på bakgrunn av handlingen og ikke individet i seg selv (Ahmed & Braithwaite, 2011).

Ved disintegrativ skam er det som nevnt motsatt, hvor fokuset flyttes fra handling til individ. Fordi individet på en eller annen måte ikke møter de krav som noen andre har satt, så blir individet stigmatisert, isolert og ydmyket. Individet får ikke mulighet til å «gjøre opp for seg», men blir heller fjernet fra gruppen. Individet blir problemet, altså at en *er* feil i stedet for at en *gjør* feil (Ahmed & Braithwaite, 2011).

Disintegrativ skam blir altså en måte for å påføre andre skam, ved at de mellommenneskelige forholdene misbrukes. Vetlesen (2001) bruker begrepet skammens paradoks for å forklare hvordan skyld og skam skiller lag. Vanligvis er skyld og skam to sider av samme sak; altså det er den som risikerer å bli ekskludert fra en gruppe, som også er skyld i situasjonen som har oppstått. Ved påført skam, så innebærer det at en person eller en gruppe påfører skam hos noen andre – som betyr at den ene blir en gjerningsperson og den andre blir et offer. Ved at offeret blir ekskludert og stigmatisert, kan gjerningspersonen definere narrativet innad i gruppen om situasjonen eller individet. På den måten kan skammen opprettholdes, og gjøre det enda vanskeligere for offeret å bli inkludert. Skammen blir dermed heftet til offeret. Dette er en viktig bidragsyter for hvorfor arbeidsrelatert mobbing og trakassering kan ha så traumatiske følger, fordi det påvirker selvfølelsen, verdien av en selv og ens egen integritet i forhold til andre – man er ikke bra nok (Ahmed & Braithwaite, 2011).

Ahmed og Braithwaite (2011) hevder at skam innehar en vesentlig rolle i forholdet mellom arbeidsrelatert mobbing og utvikling av ulike psykiske lidelser som angst, depresjon, lav selvfølelse, posttraumatisk stresslidelse og suicid. Effektene av negativ jobbadferd som kan påføre andre skam hevder Felblinger (2008) multipliserer seg hvis det ikke blir håndtert på både et individuelt og administrativt nivå.

Ved utvikling av psykiske lidelser nevnt over, så er tilbaketrekning ofte et av symptomene på disse. Selvbildet og selvfølelsen får seg en real knekk, og man kan begynne å bebreide seg selv for den situasjonen man er i. Da er veien kort til å internalisere skammen i form av at en i tillegg til påført skam også opprettholder skammen selv. En selvforsterkende skam kan resultere i enda dårligere psykisk helse (Hummelvoll, 2012).

Det er forsket lite på skammens funksjon i sammenheng med destruktiv ledelse, mobbing og trakassering, slik at dette samspillet fremstår som et kunnskapshull det er viktig å studere. Skam

er en viktig regulator av forholdet med andre, og med skam følger gjerne et narrativ om redusert egenverdi som kan tenkes å spille en viktig rolle i samspillet mellom destruktiv ledelse, mobbing, trakassering og utvikling/forverring av psykisk lidelse. Kan påført skam og et narrativ definert av andre personer internaliseres hos offeret, slik at offeret bidrar til å opprettholde og forsterke skammen selv?



## 6 METODE

I dette kapitlet blir oppgavens valg av metode presentert, samt en redegjørelse for fremgangsmåten for litteraturstudien og integrativ metode. Det blir også redegjort for valg av søkeord, databaser og selve søkeprosessen. I siste delkapittel blir analyseprosessen av inkludert litteratur beskrevet.

### 6.1 Bakgrunn for valg av litteraturstudium som metode

En metode er en definert fremgangsmåte eller et verktøy for å frembringe kunnskap eller etterprøve påstander for å undersøke om de er sanne, gyldige eller holdbare (Dalland, 2007). Det er mange ulike metoder som kan benyttes inn i forskningen, alt ut fra hva som skal undersøkes og hvordan undersøkelsene skal utføres i praksis. Metoden må altså velges ut fra den problemstilling som søkes besvart, og i hvilken kontekst forskningen skal gjennomføres (Dalland, 2007).

Den destruktive siden av ledelse og de følger som kommer i kjølvannet av dette har til sammenligning med (konstruktiv) ledelse blitt relativt lite belyst i den totale ledelseslitteraturen (Einarsen, Glasø & Nielsen, 2008). Det er vansker med å finne gode kvalitative data knyttet til destruktiv ledelse, mobbing og trakassering, da temaet er kulturelt tabuisert (Hogh et al., 2009). Dette fører til at det er utfordringer knyttet til å rekruttere deltakere til kvalitative undersøkelser, noe som fører til at størsteparten av forskningen derfor har sitt utspring i kvantitativ forskning.

Det forskes mer og mer på de nevnte temaer omkring i verden, og økt kunnskap kan tenkes å bidra til reduksjon av det kulturelle tabuet. Den mørke siden av ledelse har mange fasetter, og det er mye som tyder på at dette fenomenet i aller høyeste grad er til stede i både fattige og rike land (Van de Vliert, Einarsen & Nielsen, 2013).

Problemstillingen som søkes belyst i denne oppgaven, er å undersøke eventuelle sammenhenger mellom destruktiv ledelse og kostnader. Det fremstår derfor som det beste alternativet å prøve denne problemstillingen innenfor rammene av et litteraturstudium gjennom å kombinere eksisterende kunnskap fra ulike kilder. Gjennom denne prosessen kan ny kunnskap genereres (Aveyard, 2018).

Det er ulike metoder som kan benyttes innenfor rammene av et litteraturstudium. Disse omtales gjerne som systematisk litteraturstudium, metaanalyse, integrativt litteraturstudium og narrativt litteraturstudium (Aveyard, 2018;Whittemore & Knafl, 2005).

## 6.2 Litteraturstudie som forskningsverktøy

Godt utførte litteraturstudier kan være gode bidrag inn i den totale forskningen innenfor et område, gjennom å kombinere kunnskap fra ulike kilder og sette det sammen til nye perspektiver og forståelse. For at et litteraturstudium skal ha høy kvalitet, må det starte med et definert forskningsspørsmål. Hva ønsker vi å vite noe om? Videre må det på bakgrunn av dette velges en metodikk som involverer søkeprosessen, evaluering og kombinerer av resultatene. De mest vanlige metodene for litteraturstudier er som nevnt tidligere ifølge Aveyard (2018) systematisk litteraturstudie, metaanalyse og narrativ litteraturstudie. Whittemore og Knafl (2005) refererer videre til integrativ metode (*integrative review*), hvor det tillates å inkludere artikler som benytter ulike metoder inn i samme litteraturstudium. Integrativ metode er godt egnet når en skal ha en gjennomgang av et tema eller spørsmål hvor antallet publiserte artikler er lavt. Gjennom bruk av sistnevnte metodikk kan en inkludere studier med både kvalitative, kvantitative eller annen metode inn i samme litteraturstudie.

Aveyard (2018) hevder at uansett hvilken metode for litteraturstudium som benyttes, så bør den følge en viss struktur som jeg også velger å benytte i denne oppgaven:

- 1) Definere et forskningsspørsmål med problemstilling, som settes i en kontekst gjennom et innledende teorikapittel.
- 2) Et metodekapittel for å presentere den valgte metode, søkestrategi og hvordan litteraturen er blitt analysert.
- 3) Presentere resultatene inkludert en kritisk vurdering av litteraturen som er valgt.
- 4) Diskutere resultatene og komme med anbefalinger videre.

Et litteraturstudium kan være svært nyttig for utvikling av ny kunnskap. Mens kvantitativ og kvalitativ forskning gjerne tar for seg ett klart definert spørsmål som søkes belyst gjennom primærkilder, kan en litteraturgjennomgang sammenligne og bruke resultater på tvers av tidligere forskning. Perspektivet blir overordnet og stort. Et litteraturstudium muliggjør å løfte

blikket, sammenligne relevant litteratur for ett område og på bakgrunn av det oppdage noe nytt. Fra et forskningsperspektiv hevder derfor Aveyard (2018) at litteraturstudium er et viktig forskningsverktøy.

### **6.2.1 Integrativt litteraturstudium**

Et rent systematisk litteraturstudium anses for å ha høyest forskningsmessig evidens, ved at det er en nøye planlagt søkestrategi hvor all tilgjengelig litteratur innenfor et tema vurderes opp mot et nøyaktig definert forskningsspørsmål. Systematiske litteraturstudier har en lang tradisjon innenfor helseforskning, hvor forskningsorganisasjoner som Cochrane Collaboration eller det norske Folkehelseinstituttet lager systematiske gjennomganger knyttet til en problemstilling. Systematiske litteraturstudier er godt egnet for vurdering av effektspørsmål, gjerne formulert gjennom et PICO-spørsmål. P står ifølge Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten (2015) for populasjon (*population*), I for intervensjon (*intervention*), C for sammenligning (*comparison*) og O står for utfall/endepunkt (*outcome*). Dette kan være nyttig i situasjoner hvor en forsøker å vurdere effekten av et medikament, en behandlingsmetode eller liknende.

I motsetning er et rent narrativt litteraturstudium preget av at det ikke må ha verken en definert søkestrategi, tydelig og definert fremgangsmåte for analyse av den litteraturen som er funnet eller strategier for å redusere den forutinntattheten (bias) artikkelforfatteren måtte ha (Aveyard, 2018). I sin ytterlighet er et narrativt litteraturstudium nettopp det, presentasjon av ulike narrativer. Aveyard (2018) hevder videre at i praksis så er narrative litteraturstudier vanligvis systematisk bygget opp, men ikke i den grad som er nødvendig for at det skal anses som et rent systematisk litteraturstudium.

Et integrativt litteraturstudium har likheter med begge ytterlighetene. Forberedelsesfasen har mange likheter med et systematisk litteraturstudium, ved at det skal defineres ulike faser i arbeidet – slik som en tydelig formulering av problemstilling og en klar søkestrategi. Det skal være tydelige inklusjons- og eksklusjonskriterier, slik at resultatene kan etterprøves (Whittemore & Knafl, 2005).

Samtidig tillater en integrativ metode noe mer fleksibilitet enn en ren systematisk metode. Mens en ren systematisk review ikke kan inkludere studier med kvalitativ design, så tillates dette som

nevnt tidligere ved en integrativ metode hvor studier/artikler/forskningsbidrag med ulike metoder kan inkluderes inn i samme litteraturstudium. Integrativ metode er også noe mer fleksibel enn systematisk metode når det gjelder inkludering av artikler gjennom søk, da det tillates at inntil halvparten av de inkluderte studier kan inkluderes gjennom manuelle søk (Whittemore & Knafl, 2005). Ved en narrativ metode kan i prinsippet all litteratur komme fra manuelle søk (Aveyard, 2018).

### **6.2.2 Etiske hensyn ved litteraturstudie**

Forskningsetikk er et meget viktig tema ved utførelse av primærforskning, hvor enkeltpersoner skal beskyttes mot uetisk forskning. Viktige temaer er eksempelvis informantenes/deltakerens informerte samtykke og andre beskyttelsesmekanismer som en uavhengig komitévurdering av forskningsprosjekter – spesielt prosjekter som omhandler menneskers helse. Andre viktige temaer innenfor forskningsetikken er for eksempel hvordan de ulike forskningsprosjekter finansieres, forskning på barn og bruk av placebo (Ruyter, 2003).

I denne oppgaven så inkluderes kun fagfelleverdert litteratur identifisert gjennom systematiske søk i databaser og manuelle søk. Dette for at oppgaven skal ta utgangspunkt i kvalitetssikret forskning, som vil være et bidrag for å øke oppgavens kvalitet. Det er i tillegg brukt andre kilder for bakgrunnsinformasjon og teoretisk kontekst for å danne en best mulig forståelse av temaet. Disse kildene er annen fagfelleverdert litteratur, publiserte bøker og rapporter, noe som vil si at ingen av datakildene er primære.

Viktig i en litteraturgjennomgang er å presentere alle funn slik de er, og ikke forsøke «pynte» på resultatene ved å inkludere eller ekskludere studier utover allerede definerte kriterier. Resultatene skal være etterprøvbare, og da må resultatene presenteres ærlig og åpent (Aveyard, 2018). Det er derfor utarbeidet utvalgskriterier.

### **6.3 Utvalgskriterier**

Gjennom søk i databaser dukker det opp mange treff. Det er derfor nødvendig å definere noen inklusjons- og eksklusjonskriterier som brukes for å inkludere eller ekskludere studier som

dukker opp gjennom søket. Gjennom bruk av definerte kriterier, spisses resultatene slik at en sitter igjen med mest mulige relevante studier for å besvare problemstillingen. Uansett valg av review-metode, er det viktig å gjøre rede for hvordan man har gått frem slik at andre skal kunne etterprøve arbeidet.

Først ble søk på norsk gjennomført, men det ble ikke funnet relevant litteratur utover et bokkapittel som er inkludert i det teoretiske rammeverket. Valget falt derfor på å gjennomføre søket på engelsk, hvor antall publiserte artikler er høyere. Relevante norske fagmiljøer, som for eksempel Statens Arbeidsmiljøinstitutt og Universitetet i Bergen publiserer uansett sin forskning primært på engelsk.

Noen ganger velges kriterier blant annet ut fra alder på kildene, altså at kildene skal være maks 10 år gamle eller liknende. Gjennom søkeprosessen var de eldste studiene fra år 2000, men dette inkluderes likevel som et kriterium for å tydeliggjøre at oppgaven tar utgangspunkt i nyere litteratur. Studier/data fra land utenfor vesten ble ekskludert fra utvalget av to grunner: (1) manglende felles akseptert teoretisk rammeverk eller modell og (2) ha studier som i størst mulig grad kan sammenlignes mot det norske arbeidsmarkedet for å øke relevansen av oppgaven. Når et felles akseptert teoretisk rammeverk mangler, er det vurdert som en risiko at oppgaven kan bli kulturelt påvirket ved at destruktiv ledelse tolkes ulikt i forskjellige kulturer. Målet med oppgaven, er at den skal være mest mulig relevant for det norske arbeidsmarkedet og derfor benyttes inkludert litteratur fra sammenlignbare land. De benyttede inklusjons- og eksklusjonskriterier er som følger:

<b>Inklusjonskriterier</b>	<b>Eksklusjonskriterier</b>
Artikler på engelsk.	Studier/data fra land utenfor vesten.
Fagfellevurderte artikler.	Rapporter.
Søkeord med fokus på kostnader skal være i emnet (beskrives nærmere senere).	Studentoppgaver.
Empiriske artikler.	Studier som primært utforsker det juridiske og/eller det makroøkonomiske aspektet ved destruktiv ledelse.
	Eldre enn fra år 2000.

Tabell 6-1: Inklusjons- og eksklusjonskriterier.

## 6.4 Litteratursøk

Kirkehei og Ormstad (2013) hevder at et godt utført litteratursøk som skjer innenfor en viss ressurs- og tidsramme er en viktig del av kunnskapsbasert praksis. Hvilke søketjenester og databaser en skal benytte samt hvor omfattende søket skal være, avhenger blant annet av faktorer som problemstillingen, temaet og formålet med undersøkelsen (Kirkehei & Ormstad, 2013).

Det er ulike søketeknikker som en kan bruke for å spisse søket i formålstjenlig retning. De viktigste er bruk av trunkering og boolske operatører (Kirkehei & Ormstad, 2013). Trunkering betyr at en erstatter slutten av et ord med stjerne (\*), som innebærer at søkemotoren søker på alle stavemåter og endinger av det aktuelle søkeordet. Eksempelvis brukte jeg trunkering på slutten av ordet «*leader\**», slik at søkemotoren søker på alle varianter av dette ordet – slik som f.eks. *leader*, *leadership* og så videre. Boolske operatører som AND (og), OR (eller) og NOT (ikke), spisser søket videre i mest mulig ønsket retning. Den boolske operatør AND avgrenser søket fordi begge søkeord må være representert i resultatene, mens OR gjør det motsatte og utvider søket da kun det ene ordet må være til stede. NOT er avgrensende, da kun det ene og ikke det andre søkeordet må være til stede. I denne oppgaven er det kun brukt trunkering og de boolske operatørene AND og OR.

Temaet for masteroppgaven er destruktiv ledelse og kostnader knyttet til dette. Viktig blir da å kategorisere de underliggende temaer for å bygge en søkestrategi. Naturlige underliggende tema for destruktiv ledelse, er ulike former for lederadferd som kan oppfattes som destruktiv. Som nevnt tidligere så viser Nielsen, Matthiesen og Einarsen (2010) til at 50 % til 80 % av mobbing og trakassering utføres av en leder, og da blir mobbing og trakassering naturlige søkeord. Når noen mobbes innebærer det at disse personene blir ofre i denne prosessen, og da blir offer også inkludert som en del av søket. Kostnader kan være så mangt i denne sammenheng, slik som eksempelvis direkte og indirekte kostnader, turnover, menneskelige kostnader, tap av produktivitet osv., og dette blir så inkludert i søket. Spesifikke søkeord rettet mot psykiske lidelser ble ikke valgt, for å unngå at resultatene ble for omfattende til å kunne bli vurdert på en god måte. Hensikten med oppgaven er ikke å forske på psykiske lidelser isolert, men å undersøke i hvilken grad psykiske lidelser nevnes som en menneskelig kostnad eller som en mediator til økonomiske kostnader.

Det kan ifølge Kirkehei og Ormstad (2013) være vanskelig å vurdere når et søk er godt nok, da en kan risikere ved for avgrenset søk å utelate viktige studier – mens risikoen er motsatt ved for lite avgrenset søk slik at resultatene rett og slett blir for omfattende til å vurdere på en god måte. En må bestemme seg for når godt nok er godt nok basert på faktorer som søk i de viktigste kildene, bruk av ulike synonymer og variasjoner samt riktig kombinasjon av søkeord og valg av avgrensninger.

I teorikapittelet ble det vist til at destruktiv ledelse både består av mange fasetter samt virker å ha mange negative konsekvenser. På bakgrunn av dette, satt jeg igjen med følgende søkestrategi, som vist i tabell 6-2:

“destructive leader*” OR “abusive supervision” OR “tyran* leader” OR “petty tyran*”
<i>AND</i>
absenteeism OR “sick leave” OR “sick-listing” OR sickness OR turnover OR “business case” OR costs OR economic OR productivity
<i>AND</i>
victim OR victimization
<i>AND</i>
bullying OR harassment

Tabell 6-2: Søkestrategi.

## 6.5 Søkeprosess

Oppgavens etterprøvbarehet styrkes ved å beskrive fremgangsmåten i hvordan et litteratursøk ble gjennomført (Aveyard, 2018). Alle søk ble foretatt i søkemotoren Oria innlogget gjennom skolens bibliotekløsning i januar og februar 2020. Gjennom Oria kunne søk gjennomføres i alle trykte og elektroniske samlinger tilhørende biblioteket, norske fagbibliotek og de elektroniske søkemotorer som skolen har tilgang til. Siden et søk i Oria gjennom skolens løsning innebar et samtidig søk i store og viktige søkemotorer som blant annet Cambridge Journals Online, Cristin, Idunn, Medline, PsycInfo, Sage, Science Direct, Web of Science, Wiley og flere, valgte

jeg å konsentrere mine søk gjennom denne løsningen. Bruk av Oria gjennom skolens bibliotek hadde også andre fordeler, da duplikater automatisk ble sortert.

Jeg forsøkte som nevnt tidligere å søke med norske søkeord tilsvarende de som står nevnt i tabell 6-2, men fikk kun tilbake ett treff. Søket ble derfor gjennomført med kun engelske søkeord. Jeg valgte «avansert søk» i Oria, og bygget opp søket slik som beskrevet i tabell 6-2. Da fikk jeg til sammen 1.240 treff. Gjennom bruk av eksklusjonskriterier, spisset jeg søket videre. Ved kun fagfellevurderte artikler, ble antall treff redusert til 747. Kun artikler på engelsk, reduserte treffene til 728, da det var et fåtall studier skrevet på blant annet italiensk, spansk og tyrkisk. Til tross for denne avgrensningen, kom én tyrkisk artikkel opp i resultatlisten.

Søket i linje 2 ble endret fra å inkludere all tekst til kun treff i emnet. Dette reduserte antall treff til 44. Oppgaven tar for seg kostnadene knyttet til destruktiv ledelse i en eller annen form, og det var derfor viktig å avgrense treffene til å konsentrere seg rundt dette. Gjennom endring av denne linjen, ble studier med hovedsakelig annet fokus enn kostnadsperspektivet ekskludert slik at resultatlisten ble mest mulig relevant.

## **6.6 Vurdering av litteratur mot inklusjons- og eksklusjonskriterier**

Etter at PRISMA-prosedyren var gjennomført, satt jeg igjen med 44 artikler fra systematiske søk. Disse ble gjennomlest og vurdert mot de fastsatte inklusjons- og eksklusjonskriteriene nevnt tidligere. Gjennom denne prosessen ble antall artikler fra systematiske søk redusert til åtte, hvor de 36 ekskluderte studiene er ført opp i oppgavens vedlegg. Flere av de ekskluderte metaanalyser og review ble benyttet i oppgavens teorikapittel, men ble ikke inkludert i utvalget fordi det ikke var empiriske studier.

## **6.7 Manuelle søk**

I tillegg til artiklene fra Oria-søket, velger jeg å ta med relevante artikler som er funnet gjennom manuelle søk. Et godt litteratursøk bør bestå av flere måter å innhente passende litteratur på, hvor et godt systematisert søk bør ligge til grunn som et fundament for det videre arbeidet (Aveyard, 2018;Whittemore & Knafl, 2005). På bakgrunn av resultater fra systematiske søk,

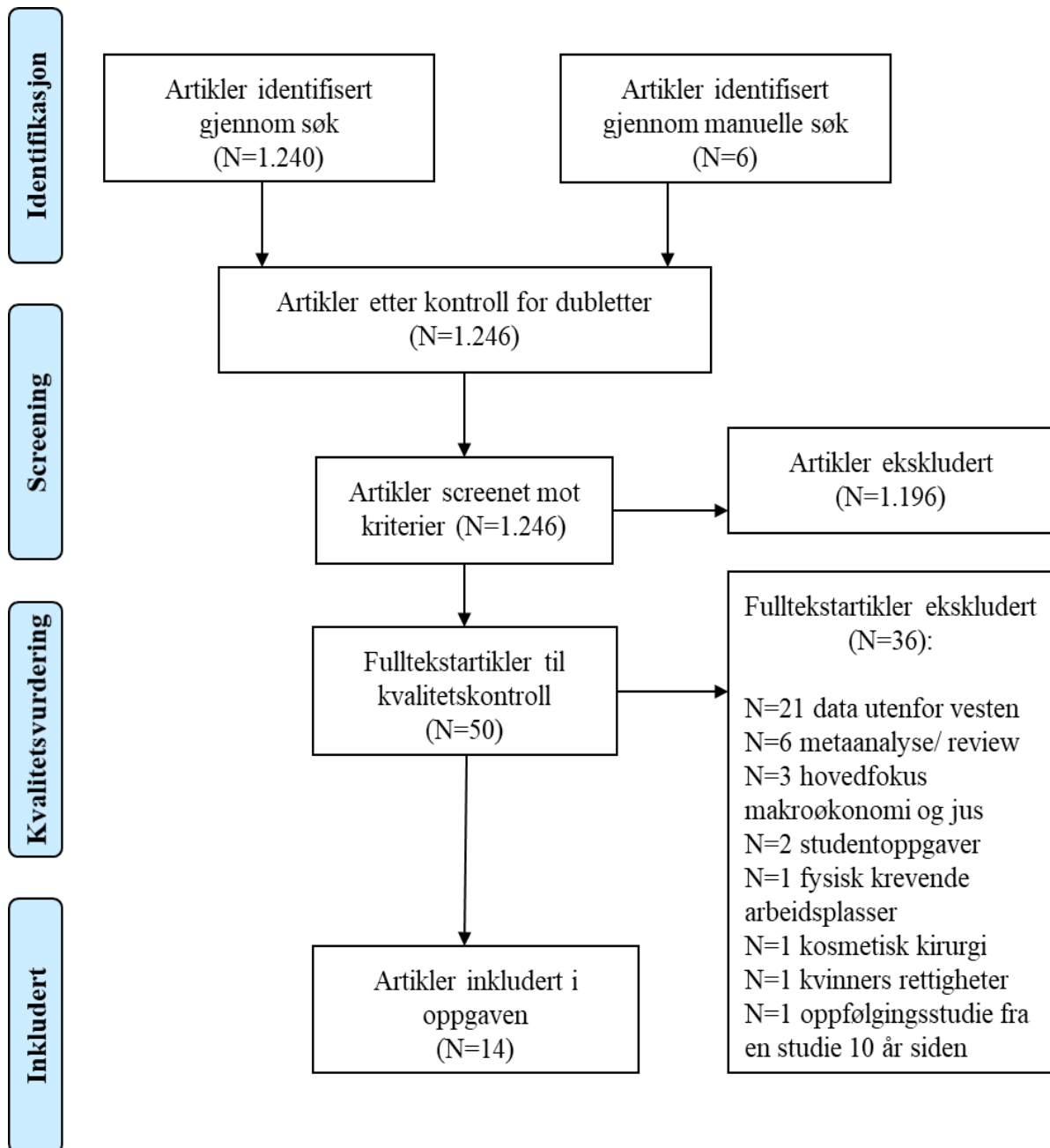


kan en undersøke om de utvalgte artiklene henviser til andre artikler eller studier – eventuelt om aktuelle artikkelforfattere har publisert annet arbeid som anses relevant. Dette omtaler Aveyard (2018) som «snøballeffekten», og hevder at dette er et viktig supplement til det systematiserte søket.

Artikler som blir funnet gjennom manuelle søk, må gjennom den samme screeningen med tanke på vurdering opp mot de definerte inklusjons- og eksklusjonskriterier. I denne oppgaven valgte jeg å inkludere seks artikler gjennom manuelle søk, slik at det totale antallet artikler som ble analysert i studien ble 14.

## **6.8 Inkluderte studier vist i et PRISMA flytdiagram**

Søkeprosessen er beskrevet over, men totalt inkluderte studier kan best vises gjennom et PRISMA flytdiagram i figur 6-1, som viser den integrative prosessen for litteraturstudiet (Moher et al., 2009). Gjennom PRISMA-prosedyren ble antall artikler først redusert fra 1.246 til 50 (inkludert artikler identifisert gjennom manuelle søk), som ble gjenstand for nærmere kontroll. Dette reduserte antall artikler videre til 14, hvor årsakene til eksklusjon beskrives i PRISMA-diagrammet i figuren på neste side.



Figur 6-1: PRISMA flytdiagram (Moher et al., 2009).

## 6.9 Analyse

Analyse og tolkning er essensielt innenfor forskning, hvor analysen viser prosessen og rekkefølgen en har benyttet for å forstå og kunne bruke dataene på en fornuftig måte. På lik måte som valg av metode for innhenting og avgrensning av litteratur, så må en metode velges og beskrives innenfor analyse også. Analyseprosessen bør altså være beskrevet, slik at det er lett for leseren å forstå hvordan en har jobbet i denne sammenheng (Cliffe, 2019).

### 6.9.1 Kritisk vurdering av litteratur

Etter at alle inkluderte artikler er gjennomlest og sjekket mot inklusjons- og eksklusjonskriterier, er det viktig at litteraturen gjennomgår en kritisk vurdering av gyldigheten av informasjonen i studiene. Dette innebærer blant annet å vurdere både den metodologiske kvaliteten og konteksten i studien mot problemstillingen (Helsebiblioteket, 2020). For at den kritiske vurderingen skal ha høy gyldighet og relevans, så gjennomføres vurderingen systematisk ved hjelp av en sjekkliste for kvalitative studier fra Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten (2015). Selve sjekklisten som ble benyttet, er å finne i oppgavens vedlegg.

Sentralt ved en kritisk vurdering av artikler, er blant annet å vurdere om formålet er godt formulert, om konteksten er klar, om studien er knyttet opp mot et teoretisk rammeverk, om analysen er systematisk og om det er samsvar mellom konklusjoner og resultater. Det er også viktig å vurdere datainnsamlingsmetode, samt for kvantitative studier vurdere eventuelle responsrater ved spørreundersøkelser. En lav responsrate kan for eksempel påvirke en konklusjon ved at den bygger på få data. Dette innebærer at selv om studien ellers har høy kvalitet, så kan mangler i datagrunnlaget føre til usikkerheter knyttet til konklusjonen og på den måten påvirke kvalitetsvurderingen. I slike tilfeller sikres kvaliteten ved å vurdere hva som er beskrevet av eventuelle styrker og svakheter ved studien samt metodologiske vurderinger for å kunne vurdere hvorvidt forfatterne har tatt høyde for lave responsrater.

## 6.9.2 Gradering av kvalitet

Etter at de inkluderte studiene hadde gjennomgått vurdering mot inklusjons- og eksklusjonskriteriene, ble resterende studier nøye gjennomlest og vurdert ved hjelp av sjekklisten nevnt i forrige delkapittel. Gjennom bruk av sjekklisten kunne jeg vurdere om studiens kvalitet var høy, middels, mangelfull/lav eller om studier måtte ekskluderes. Kategoriseringen av kvalitet er hentet fra Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten (2015), og er en forenklet variant av graderingsverktøyet GRADE (*Grading of Recommendations, Assessment, Development and Evaluation*) for bruk til masteroppgaver og annen forskning av samme omfang.

Studiens kvalitet	Kriterier møtt
Høy kvalitet	Alle/nesten alle kriterier møtt. Eventuelle svakheter kan ikke endre studiens konklusjon.
Middels kvalitet	Brukes hvis noen av kriteriene fra sjekklisten ikke er oppfylt eller hvis kriteriene ikke er tilfredsstillende beskrevet. Det antas likevel at det er liten sjanse for at svakheter faktisk kunne ha endret studiens konklusjon.
Mangelfull/lav kvalitet	Brukes hvis få eller ingen kriterier fra sjekklisten er oppfylt eller ikke er tilfredsstillende beskrevet. Svakheter kan innebære at studiens konklusjon er gal.
Ekskluderes	Ingen kriterier møtt.

Tabell 6-3: Samlet kvalitetsvurdering.


## 6.9.3 Analyseprosessen

Det er ulike måter å jobbe analytisk på, som i stor grad kommer an på hva slags type data en har og hva som er forskningsspørsmålet/problemstillingen. Analyse av kvalitative og kvantitative data og studier kan for eksempel ha behov for ulike metoder. Når det gjelder litteraturstudier, så er enkelte forskere veldig tro mot grunnleggende kvantitative metoder, slik som for eksempel metaanalyse, metaetnografi, tverrfaglige analyser (*cross-case analysis*) eller metastudier (Finlayson & Dixon, 2008). Andre forskere som Charles (2014) er igjen tro mot

sammenlignende metoder, og mener dette er et steg videre innenfor metodefeltet siden han hevder analysemetodologien innenfor kvantitative studier ikke har vært godt nok definert.

Ytterpunktene av analysearbeidet tilknyttet litteraturstudier vises i tabell 6-4 (Finlayson & Dixon, 2008):

<b>Ytterpunkter innenfor metasyntese</b>	
Iterativ/gjentakende tilnærming	A priori-tilnærming
Refleksiv	Avkoblet
Ikke uttømmende litteraturstudie	Uttømmende litteraturstudie
Ingen vurderingskriterier	Definerte vurderingskriterier
Ikke-lineær	Systematisk



Tabell 6-4: Ytterpunkter innenfor metasyntese.

Finlayson og Dixon (2008) påpeker videre at dette som nevnt er ytterpunktene, og at den metode man til slutt velger avhenger av flere faktorer. Dette er faktorer som for eksempel forskningsspørsmålet en søker å besvare, hva slags type forskning det er snakk om og også hvor erfaren forskeren selv er innenfor de ulike metodene.

Braun og Clarke (2006) bruker begrepet tematisk analyse, som først og fremst benyttes innenfor kvalitative studier. Dog hevder de at denne metodologien er godt benyttet innenfor andre grener av forskning også, både kvantitativ forskning og litteraturstudier. Aveyard (2018) beskriver bruk av tematisk analyse innenfor litteraturstudie, hvor metoden er tilpasset til denne type bruk. Dette innebærer at temaer genereres gjennom en induktiv analyse av inkludert litteratur og funnene i disse studiene.

Aveyard (2018) påpeker at tematisk analyse er et teoretisk fleksibelt verktøy, noe som innebærer at den som bruker analysemetodikken må gjøre flere aktive valg underveis i analyseprosessen. Det kan være at datagrunnlaget tolkes i en eller annen retning av forskeren ved generering av temaer, det kommer helt an på datagrunnlaget som skal analyseres. Siden det er en risiko for at forskerens tolkning kan komme til syne ved koding, generering av temaer og

analyse, påpeker Braun og Clarke (2006) at forskeren må ha et bevisst forhold til egen refleksivitet og eventuelt beskrive denne. Dette innebærer at denne type metodologi er noe nærmere knyttet til det iterative ytterpunktet enn motsatt i figuren over.

Videre beskriver Dixon-Woods (2011) en metode innenfor analyse av kvantitative studier som kalles for *best fit framework analysis* (fritt oversatt til best passende analyse). Dette er en metode som først og fremst var beregnet for bruk til analyse av primærdata i kvantitative studier, men som er videreutviklet til bruk innenfor vurdering av kvantitative studier. Denne metoden muliggjør å velge en konseptuell modell hvor enkelte temaer velges a priori, mens andre temaer eller konsepter kan komme til syne gjennom en mer induktiv analyse av datagrunnlaget. Metoden er fleksibel, i likhet med tematisk analyse.

#### **6.9.4 Koding og opprettelse av temaer**

Analyseprosessen i denne oppgaven lener seg som nevnt i hovedsak på Aveyard (2018) sin beskrivelse av analyse for litteraturstudier, men hvor elementer fra «best passende analyse» også benyttes med tanke på å opprette temaer a priori. Dette innebærer at temaer opprettes i forkant, som et ledd i å sikre den analytiske struktur opp mot problemstillingen. Den induktive prosessen beskrevet i tematisk analyse benyttes for å identifisere eventuelle flere temaer og undertemaer. Dette innebærer å jobbe i flere ledd, som beskrives i tabell 6-5. Inspirasjon til tabellen er hentet fra Cliffe (2019). Alle inkluderte studier ble lastet opp i programmet NVivo 12 Pro, slik at analysearbeidet ble foretatt i dette programmet.

Prosess	Nr	Kriterium/beskrivelse
<b>Data</b>	1	Gjør meg kjent med litteraturen og notere punkter av mulig interesse.
	2	Gjennomgå litteraturen deduktivt, hvor a priori temaer ble opprettet ut fra forskningsspørsmål.
<b>Koding</b>	3	Systematisk kode inkludert litteratur.
	4	Sjekke koder for duplikater og likheter, revidere og slå sammen.
	5	Gruppere koder inn i temaer for førsteutkast. Undersøke induktivt om det virker å være behov for flere temaer utover de som ble opprettet a priori.
<b>Analyse</b>	6	Tolke dataene og analysere fremfor å beskrive.
	7	Vurder om temaene støttes godt nok av koding, evt. trenger avgrensning eller ytterligere koding.
	8	Undersøke hvorvidt temaene i god nok grad er relatert til forskningsspørsmålet. Opprette eventuelle temaer induktivt.
	9	Vurdere om temaene fungerer i relasjon med hverandre og datagrunnlaget. Undersøke om temaene danner en overordnet forståelse.
	10	Vurdere egen refleksivitet, om temaer ble opprettet med grunnlag i analyse og ikke er påvirket av egne bias.
<b>Skrive</b>	11	Metoden er tydelig beskrevet.
	12	Temaene bidrar positivt til diskusjonen av forskningsspørsmål.

Tabell 6-5: Analyseprosessen.

#### 6.9.4.1 Opprettelse av temaer a priori

Totalt tre temaer ble opprettet a priori, med utgangspunkt i forskningsspørsmål og hovedlinjene i oppgaven – destruktiv ledelse, økonomiske kostnader og menneskelige kostnader, sistnevnte avgrenset til psykisk helse hvor en ser størst økning av innvilget uføretrygd.

#### 6.9.4.2 Systematisk kode inkludert litteratur fra søk

Kodingen av inkluderte studier fra systematiserte og manuelle søk ble som nevnt tidligere gjennomført i programmet NVivo 12 Pro, ved at referansene med tilhørende PDF-dokumenter ble lastet opp fra programmet Endnote. Dette muliggjorde en kobling mellom referanse, dokumentattributter og tekst for videre analyse i NVivo. Selve kodeprosessen ble gjennomført

ved nøye gjennomlesning av dokumenter og kode aktuelle utdrag fra dokumentene som noder (preliminære temaer). For å kunne sammenligne noder mot diskusjons- og resultatkapitlene i den inkluderte litteraturen, ble sistnevnte opprettet som egne case hvor én artikkel utgjorde ett case.

Gjennom sammenligninger av diskusjons- og resultatkapitlene i de ulike artiklene mot hverandre og opprettede noder, fikk jeg en oversikt over eventuelle preliminære sammenhenger. Så ble nodene revidert, slått sammen og ordnet mer systematisk. Etter dette ble inkludert litteratur gjennomlest på nytt, for eventuell ytterligere koding som ikke hadde blitt registrert i første runde. I figur 6-2 på neste side kan en se sammenhenger av noder mot litteratur, hentet fra NVivo.

Vedlagt denne oppgaven er kodeboken fra NVivo, samt et bilde fra kodingen i NVivo for å gi et inntrykk av kodeprosessen. Dette kan ses i sammenheng med figur 6-2 på neste side.





#### **6.9.4.3 Sjekke koder for duplikater og likheter, revidere og slå sammen**

Etter at kodingen var gjennomført, var kodingen både konsentrert rundt temaene som ble opprettet a priori, men det forelå også en del koding som ikke passet inn i disse temaene. All koding ble gjennomlest for duplikater og likheter, hvor dette medførte at antall noder ble redusert fordi noen ble slått sammen.

#### **6.9.4.4 Gruppere inn koder for førsteutkast av temaer**

I tillegg til temaene som ble opprettet a priori, ble det som nevnt over tydelig at det var data utover disse temaene også. Denne kodingen var ikke plassert inn i et overordnet tema, men ved gjennomlesing ble det tydelig at forebyggende tiltak var viet stor plass i mye av den inkluderte litteraturen. Forebyggende tiltak kan ha stor effekt på kostnader (både økonomiske og menneskelige) knyttet til destruktiv lederadferd og følgene av dette, men det er ikke direkte knyttet opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Av denne grunn opprettes ikke forebyggende tiltak som et eget tema, men det omtales i diskusjonskapitlet. Det er få studier som undersøker akkurat det samme, men sammenlagt kan de gi en indikasjon på hva destruktiv ledelse er, hvor det forekommer, hvordan det oppleves og hvilke kostnader (direkte og indirekte) som kan knyttes til dette. Følgende tema ble aktuelle gjennom analysen:

- Destruktiv ledelse og følgetilstander av dette.
- Økonomiske kostnader.
- Menneskelige kostnader - psykisk helse.

#### **6.9.4.5 Vurdering av egen refleksivitet**

En fleksibel analyseprosess kan gi økt risiko for påvirkning av resultatet fra analysen, ved at egne bias kan komme til syne og dermed påvirke arbeidet. I analysearbeidet som er foretatt til denne oppgaven, så har jeg vært tro mot oppgavens hovedlinjer og forskningsspørsmål ved å opprette temaer a priori i sammenfall med dette. Utover dette er de inkluderte studier nøye gjennomlest, og all interessant informasjon ble først kodet uavhengig av om dette passet inn i de opprettede temaer eller ikke.

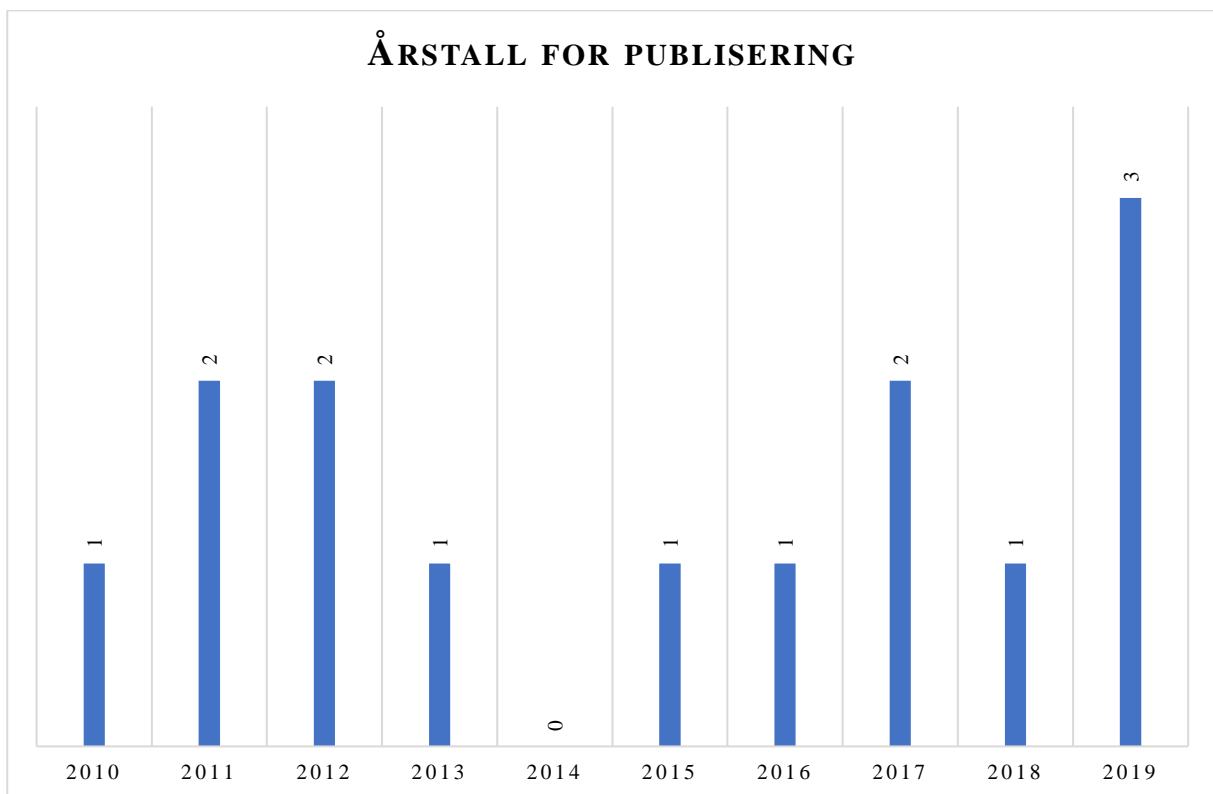
Gjennom bruk av programmet NVivo ble kodingen gjennomgått punkt for punkt, hvor det var dataens innhold som var styrende for kategoriseringen. Kodingen ble til slutt gjenstand for ulike spørringer, for å undersøke om det var registrert avvikende koding samt finne eventuelle sammenhenger. Jeg har hatt et bevisst forhold til egen refleksivitet i denne prosessen, for å unngå at egne bias blir definerende for kodingen.

## 7 RESULTATER

Alle de inkluderte studiene er kvantitative, men det varierer hvorvidt de er tverrsnittundersøkelser eller longitudinelle undersøkelser. I dette kapittelet gjennomgås de inkluderte studiene og resultatene blir presentert ut fra oppgavens hovedstruktur: Destruktiv ledelse og følgetilstander av dette, økonomiske kostnader, menneskelige kostnader og til slutt forebyggende tiltak.

### 7.1 Beskrivelse av utvalget

I figur 7-1 vises årstall for publisering av inkludert litteratur, som viser at utvalget består av artikler publisert mellom 2010 og 2019. Seks av artiklene er publisert mellom 2010 og 2014, mens åtte av artiklene er publisert mellom 2015 og 2019.



Figur 7-1: Publiseringsårstall for inkludert litteratur.

I tabell 7-1 presenteres inkludert litteratur alfabetisk sortert på første forfatters etternavn. Inspirasjon til tabellens design er hentet fra den integrative studien av Akerjordet, Furunes og Haver (2018) for å sikre god organisering av data. I tillegg er det notert ekstra informasjon om studiene som nummererte fotnoter, for at tabellen ikke skal bli for omfattende. Totalt antall deltakere i inkludert litteratur er 100.888, med gjennomsnittlig antall deltakere på 3.880 og med en median på 1.627. Studien med lavest antall deltakere er 78, mens studien med høyest antall deltakere er 21.679.

Opprinnelsesland til de ulike studiene: Norge N=4; Storbritannia N=2; USA N=2; Canada N=2; Sverige N=1; Australia N=1; Belgia N=1; EU N=1. Resultatene er ikke inkludert i denne tabellen, da disse blir presentert og diskutert i kapittel 7 og 8. Et sammendrag av resultater og konklusjoner fra inkluderte studier er inkludert i oppgavens vedlegg.

Forfatter(e) (år)	Design	Land og setting	Deltakere	Datainnsamlingsmetode	Kvalitet
Aasland et al. (2010)	Kvantitativ, tverrsnitt.	Norge, representativt utvalg fra Aa- registeret <sup>2</sup> .	N=2.539	Spørreundersøkelse til norske arbeidere 18-65 år i 2005. Svarprosent på 57%.	Høy
Caesens, Nguyen og Stinglhamber (2019)	Kvantitativ, longitudinell og tverrsnitt.	Storbritannia, tre studier grunnlag for artikkel.	N=212 N=599 N=306 <sup>3</sup>	Spørreundersøkelse via Prolific Academic, britisk nettside for forskning.	Høy
Canivet et al. (2013)	Kvantitativ, longitudinell	Sverige, rekruttert via annen studie. Generell befolkning i Malmö.	N=6.540 <sup>4</sup>	Spørreundersøkelse med oppfølging over 12 år (1992-2004). Middelaldrene, jobbe minst 30t i uken.	Høy

<sup>2</sup> Det norske arbeids- og arbeidsgiverregisteret, forvaltes av NAV.

<sup>3</sup> For å delta i studien, måtte deltakerne ha engelsk som morsmål, være deltids- eller fulltidsansatte, ikke drive egen virksomhet og ha en leder.

<sup>4</sup> Kohorten er fra *Malmö Shoulder and Neck Study* (MSNS), menn og kvinner i alder 45 til 65 i 1991. Kohorten ble rekruttert gjennom *Malmö Diet and Cancer Study* (MDCS) N=14.555. Deltakelse i MDCS var 41 %.

Deery, Walsh og Guest (2011)	Kvantitativ, tverrsnitt.	England, ansatte i NHS <sup>5</sup> .	N=2.221 <sup>6</sup>	Spørreundersøkelse til seks sykehus i England, med en responsrate på 28 %.	Høy
Dumay og Marini (2012)	Kvantitativ, tverrsnitt (eksplorativ).	Australia, representativt utvalg.	N=1.478	Online spørreundersøkelse via et firma som leverer disse tjenestene for offentlig og privat sektor i Australia.	Høy
Finne, Stein og Bjørn (2011)	Kvantitativ, longitudinell.	Norge, offentlig og privat sektor.	T1 N=3.986 <sup>7</sup> T2 N=3.806 <sup>8</sup> Begge N=1.971 <sup>9</sup>	Respondenter rekruttert via 20 norske virksomheter, 10 privat/10 offentlig.	Høy
Fiset et al. (2017)	Kvantitativ, tverrsnitt.	Canada.	N=328 <sup>10</sup> N=232 <sup>11</sup>	To datainnsamlinger; online (USA) og feltstudie (Canada).	Høy
Houshmand et al. (2012)	Kvantitativ, longitudinell.	Canada, sykepleiere.	T1 N=519 <sup>12</sup> T2 N=398 <sup>13</sup> Begge N=357 <sup>14</sup>	To spørreundersøkelser med to mnd imellom til kanadiske sykepleiere ved 41 sykehusenheter.	Høy
Janssens et al. (2016)	Kvantitativ, longitudinell.	Belgia, arbeidere.	N=2.983 <sup>15</sup>	Data fra en belgisk spørreundersøkelse.	Middels
Mardanov og Cherry (2018)	Kvantitativ, longitudinell.	USA, Midtvesten.	T1 N=124 <sup>16</sup> T2 N=78 <sup>17</sup>	Rekruttert gjennom arbeidsgivere. Svakhhet med lav responsrate.	Middels

<sup>5</sup> National Health Service, britisk spesialisthelsetjeneste.

<sup>6</sup> Sendt ut forespørsel om deltakelse til seks sykehus i England. Informasjon om trakassering ble samlet inn fra *Quality of Work Life* (spørreundersøkelse), samt fra årlige medarbeiderundersøkelser i NHS.

<sup>7</sup> Responsrate på 44,6 %. Baseline 2004-2006.

<sup>8</sup> Responsrate på 43,1 %, utgjorde tverrsnitt. Gjennomført 2006-2009.

<sup>9</sup> Totalt 6.361 fra T1 ble invitert til å delta på T2 for den prospektive datainnsamlingen. Responsrate på 31 %.

<sup>10</sup> Eksperimentell vignettstudie hvor deltakere ble rekruttert gjennom Amazon Mechanical Turk (MTurk). Alder: M=33,61 år; SD=11,75. 23 % kom fra salg og service-sektor, 22 % fra utdanning og offentlig sektor. IP-adresse ble brukt for å sikre deltakere fra USA.

<sup>11</sup> Bachelorstudenter ved et Canadisk universitet rekrutterte 301 deltakere, hvorav 232 deltok. Responsrate på 77,07 %. Alder: M=30,24 år; SD=9,27. Ansiennitet: 4,11 år; SD=4,61.

<sup>12</sup> Responsrate på 41 %.

<sup>13</sup> Responsrate på 30 %.

<sup>14</sup> Etter å ha slått sammen begge datainnsamlinger, var snittalder på deltakerne 43 år (SD=11,6) og med en ansiennitet på M=16; SD=12. Gjennomsnittlig enhet var på 31 ansatte (SD=6,8), med 9 respondenter pr. deltakende enhet i snitt (SD=3).

<sup>15</sup> Datainnsamling gjennom Belstress III, gjennomført i 2004 i syv belgiske selskaper (offentlig sektor, helsesektor og produksjonsbedrift). Arbeidere 30-55 ble invitert, responsrate på 30,4 %. 72 % jobbet heltid.

<sup>16</sup> Responsrate på 6,2 %, fordi bedriftene ikke ønsket at ansatte skulle delta på undersøkelse om negative hendelser. Anonymiserte respondenter. Høy kvalitet på studien ellers, undersøkte mulige forhold mellom ulike fenomener.

<sup>17</sup> Respondenter som også hadde gjennomført T1. Responsrate på 62,9 %.

Martin og Matiaske (2017)	Kvantitativ, longitudinell.	EU.	T1 N=21.679 T2 N=14.952 T3 N=18.535	Studien henter data fra ESWC <sup>18</sup> med utgangspunkt i EU-15 <sup>19</sup> . Svakheter ved spørreundersøkelsen opprinnelig ikke var laget for denne bruk av data, samt at undersøkelsen endret seg mellom T1, T2 og T3.	Middels
Meglich, Valentine og Eesley (2019)	Kvantitativ, tverrsnitt.	USA, Midtvesten.	N=749	Rekruttering av respondenter fra nettverk til universitetsstudenter. Ca. 10 % ble valgt ut til spørreundersøkelse.	Høy
Nielsen et al. (2019)	Kvantitativ, longitudinell.	Norge, offentlig og privat sektor.	N=10.691 <sup>20</sup>	Webbasert spørreundersøkelse i regi av Stami fra 2004-2014, med kobling av data mot offentlig sykefraværsstatistikk fra NAV.	Høy
Nielsen et al. (2015)	Kvantitativ, longitudinell.	Norge, tilfeldig utvalg.	T1 N=2.539 <sup>21</sup> T2 N=1.775 <sup>22</sup> T3 N=1.291 <sup>23</sup>	Spørreundersøkelse (T1 i 2005, T2 i 2007 og T3 i 2010) hvor de som deltok i T2 og T3 også deltok i tidligere undersøkelser. Undersøkelsen ble sendt i posten til hjemmeadresse.	Høy

Tabell 7-1: Liste over inkludert litteratur.

<sup>18</sup> The European Survey on Working Conditions.

<sup>19</sup> Medlemslandene i EU i 2000. Data fra samme land ble brukt i 2005 og 2010.

<sup>20</sup> Studien er en forlengelse av prosjektet «Den nye arbeidsplassen: Arbeid, helse og deltakelse i arbeidslivet» i regi av Statens Arbeidsmiljøinstitutt (Stami).

<sup>21</sup> Tilfeldig utvalg på 4.500 fra Aa-registeret, 18-65 år, jobber mer enn 15t ukentlig. Responsrate: 57 %. Snittalder 44,3 år. 96,1 % hadde jobb. 77,3 % heltid, 18,8 % deltid. 3,9 % sykmeldte.

<sup>22</sup> Utvalget var deltakere fra T1, responsrate på T2: 70 %.

<sup>23</sup> Utvalget var deltakere som hadde fullført både T1 og T2. Responsrate på 64 %, og er et representativt utvalg av den norske arbeidsstyrken med tanke på demografiske karakteristikk.

I tabell 7-2 vises kvaliteten på den inkluderte litteraturen, som er blitt gradert ved hjelp av graderingsverktøyet GRADE (*Grading of Recommendations, Assessment, Development, and Evaluation*) hvor artiklene graderes i høy, middels eller lav kvalitet (Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten, 2015). Kriteriene for de ulike kvalitetskategoriene, er beskrevet i tabell 6-3.

	<b>Antall</b>	<b>Prosent</b>
Høy kvalitet	11	79 %
Middels kvalitet	3	21 %
Lav kvalitet	0	0 %
<b>SUM</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

Tabell 7-2: Kvalitetsfordeling inkludert litteratur.

Kvalitetsvurderingen viser at 11 studier er vurdert til å ha høy kvalitet, mens tre studier er vurdert å ha middels kvalitet. Ingen studier er vurdert å ha lav kvalitet.

## **7.2 Tema 1: Destruktiv ledelse og følgetilstander av dette**

Temaet destruktiv ledelse og følgetilstander av dette ga absolutt flest kodereferanser ved gjennomlesning og koding. Temaet er svært stort og bredt, noe kodingen også viste. Alle 14 studier er inkludert i temaet, med totalt 235 kodereferanser i NVivo. Gjennom kodingen ble det klart at temaet består av følgende tre underkategorier, som blir beskrevet under:

- Destruktiv ledelse, mobbing og trakassering.
- Høye krav/lav kontroll i arbeidet.
- Lav lederkompetanse.



### 7.2.1 Destruktiv ledelse, mobbing og trakassering

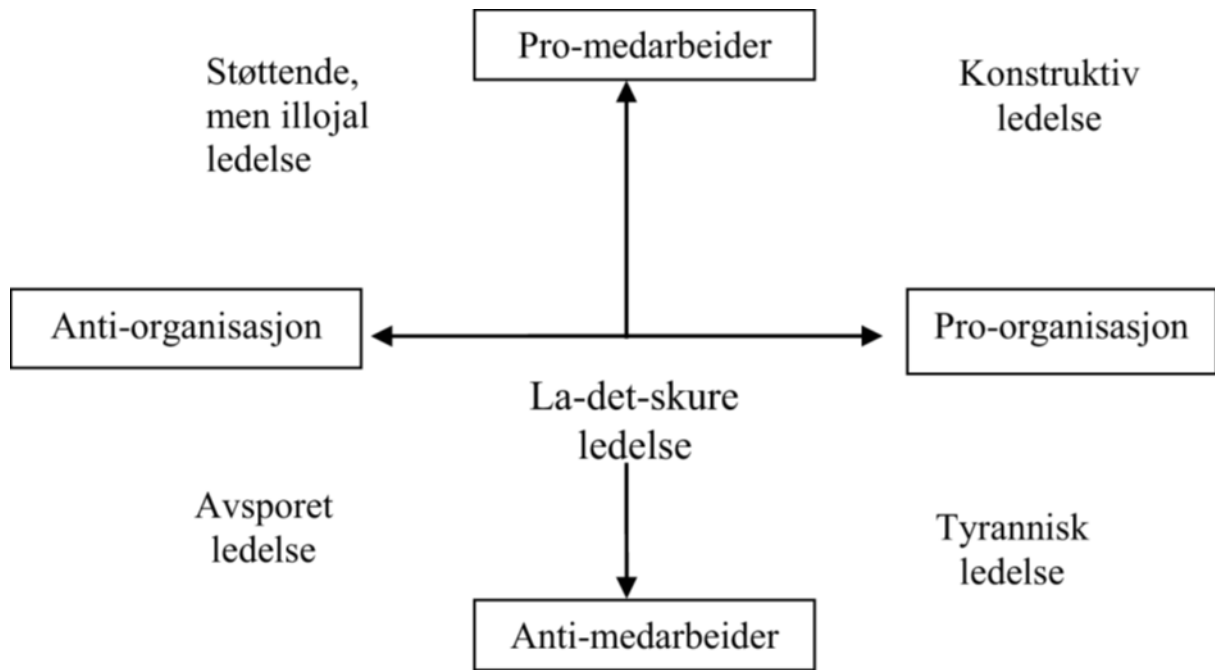
I inkludert litteratur er det en utfordring at det benyttes ulike definisjoner på destruktiv ledelse. For å kunne forstå fenomenet destruktiv ledelse og kostnadene som kommer fra dette, så er det viktig å gå gjennom definisjoner, prevalens og konsekvenser som bakgrunn for å kunne beregne kostnadsspørsmålet.

Definisjonen som blant annet Aasland et al. (2010, s. 439) benytter i sin studie er følgende: «*a systematic and repeated behavior that violates the legitime interest of the organization by undermining and/or sabotaging the organization's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, wellbeing or job satisfaction of subordinates*». Det vil altså si en systematisk og gjentakende adferd som bryter med organisasjonens legitime interesser ved å undergrave og/eller sabotere organisasjonens mål, oppgaver, ressurser og effektivitet og/eller motivasjon, velvære eller trivselen til underordnede. Dette er med andre ord en svært bred definisjon, som favner mye.

Denne studien, Aasland et al. (2010), har sin opprinnelse fra forskergruppen rundt professor Einarsen ved Universitet i Bergen og seniorforsker Nielsen ved Statens Arbeidsmiljøinstitutt. I det inkluderte utvalget, har tre av artiklene sin opprinnelse fra dette forskermiljøet og har således mange likhetstrekk i sine definisjoner av generell negativ adferd. Av disse tre er det likevel kun Aasland et al. (2010) som benytter definisjonen på konstruktiv og destruktiv ledelse sitert over, da de to andre studiene retter seg mer mot mobbing, trakassering, psykisk lidelse og suicidalitet.

Når det gjelder andre definisjoner, så benyttes det i noe av den inkluderte litteratur mishandlende ledelse (*abusive supervision*), definert som en aktiv, aggressiv og vedvarende form for destruktiv ledelse (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019; Mardanov & Cherry, 2018; Meglich, Valentine & Eesley, 2019). Andre inkluderte studier omtaler arbeidsrelatert mobbing og trakassering, men utført av en leder. Arbeidsrelatert mobbing og trakassering er hvor offeret blir utsatt for gjentatte og systematiske handlinger på jobb, og hvor offeret føler det er vanskelig å beskytte seg fra disse handlingene (Martin & Matiaske, 2017; Dumay & Marini, 2012; Houshmand et al., 2012; Deery, Walsh & Guest, 2011; Nielsen et al., 2019; Finne, Stein & Bjørn, 2011; Nielsen et al., 2015).

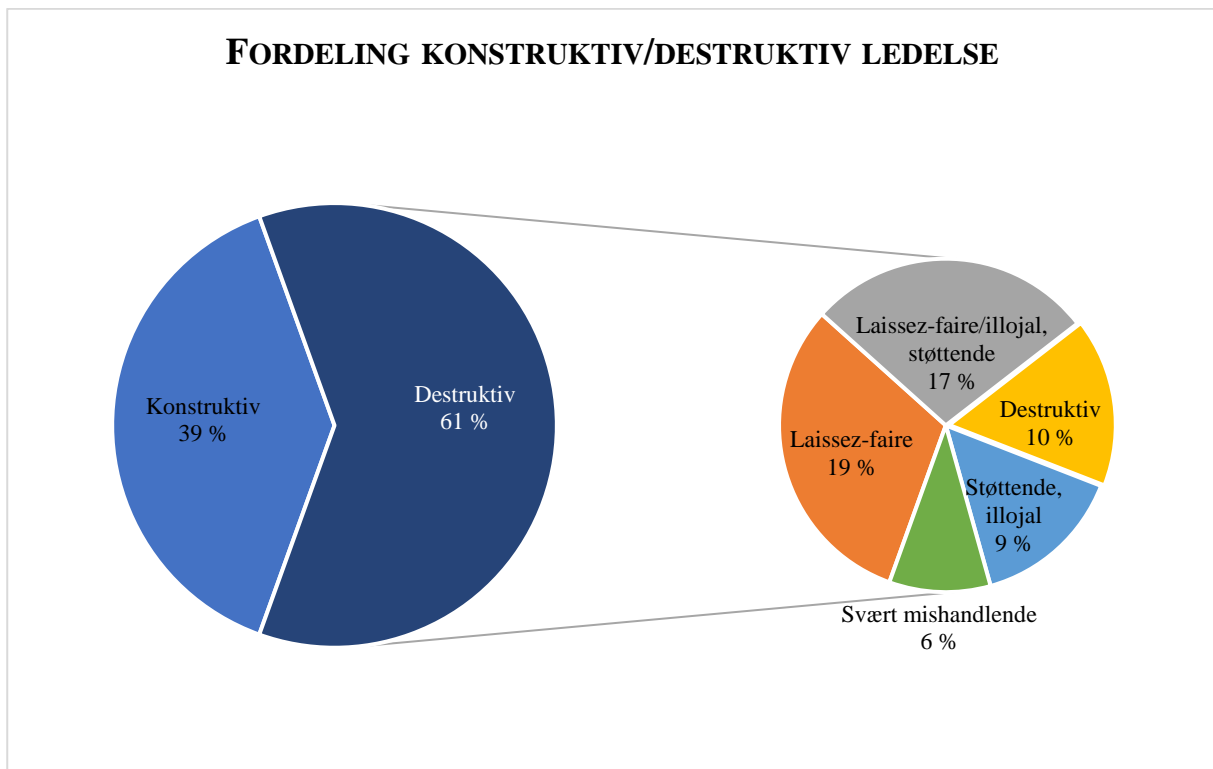
Figur 7-2 viser destruktiv lederadferd slik som det presenteres i Aasland et al. (2010), men det benyttes en modell oversatt til norsk for bedre lesbarhet. Innholdet er det samme, og den engelske modellen er å finne i vedlegg 4 for sammenligning.



Figur 7-2: Destruktiv og konstruktiv lederadferd (Skogstad & Einarsen, 2009).

Aasland et al. (2010) har inkludert passive former for destruktivitet i sine undersøkelser, noe som gir et bredere fokus enn studier som kun avgrenses til de aktive former for destruktiv lederadferd. Når dette estimeres ved hjelp av klyngeanalyse (*the latent class cluster*), så kommer Aasland et al. (2010) frem til en prevalens for destruktiv ledelse på 61 %.

Dette vises i figur 7-3, hvor fokuset i denne sammenheng primært er passiv form for destruktiv ledelse – laissez-faire – gjerne i kombinasjon med annen destruktiv ledelse. Andelen «destruktiv» på 10 % innebærer andre former for destruktiv ledelse, som for eksempel avsporet ledelse – en etterfølger fra tyrannisk ledelse (Aasland et al., 2010). Rundt 6 % omtaler lederen sin som «svært mishandlende» (*highly abusive*), som er en kombinasjon av tyrannisk ledelse, avsporet ledelse og laissez-faire. Denne prevalensen er relativt lik prevalenser for mishandlende ledelse fra andre studier, da disse fenomenene virker å være relativt overlappende (Aasland et al., 2010;Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019;Mardanov & Cherry, 2018).



Figur 7-3: Konstruktiv/destruktiv ledelse (Aasland et al., 2010).

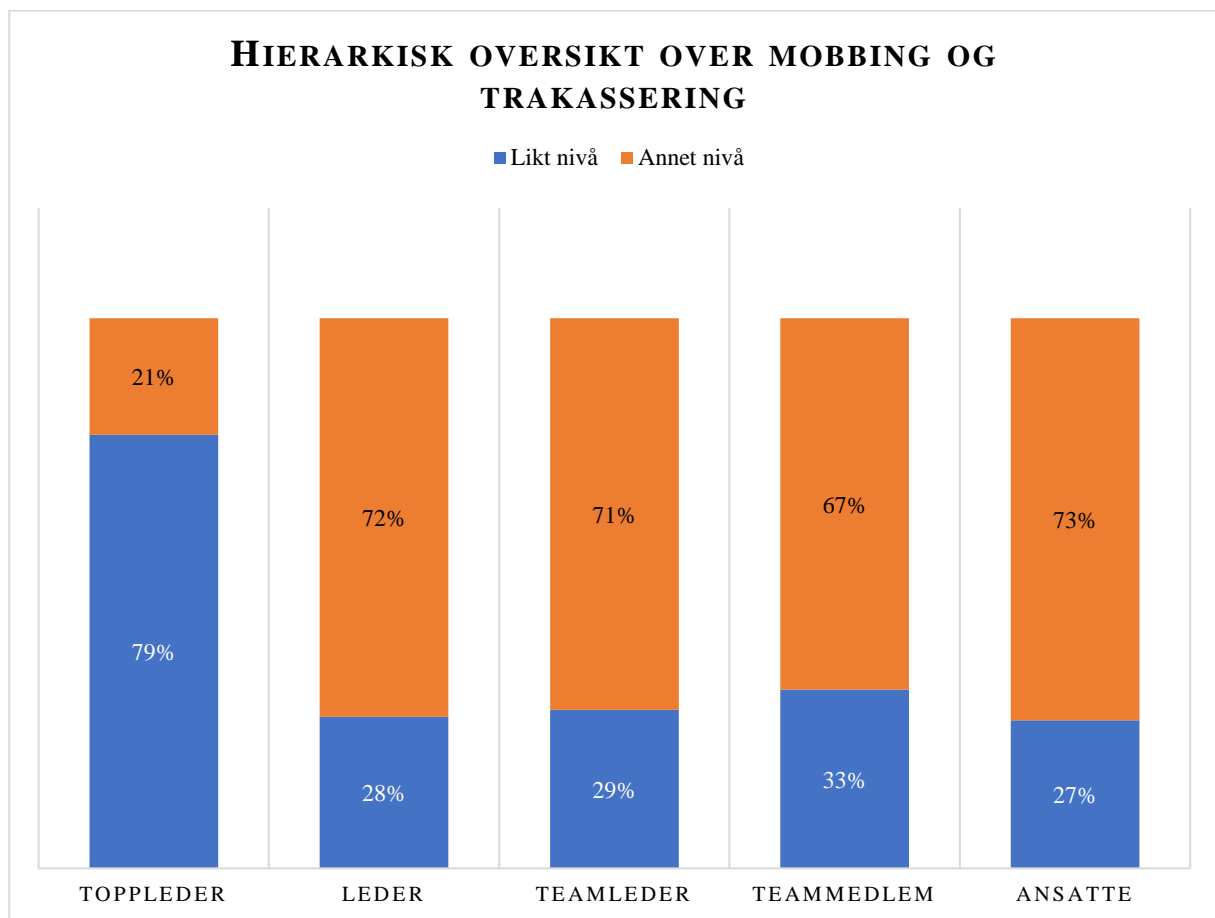
Når dette estimeres ved hjelp av *the operational classification method* kommer Aasland et al. (2010) frem til prevalens som vises i tabell 7-3 (ganske/veldig ofte). Uansett metode for estimering, så er forekomsten høy – og igjen gjelder dette spesielt passive former for destruktiv ledelse.

Destruktiv lederadferd ganske/veldig ofte	Prevalens
Laissez-faire ledelse	21,2 %
Støttende, men illojal ledelse	11,6 %
Avsporet ledelse	8,8 %
Tyrannisk ledelse	3,4 %
<b>All destruktiv ledelse <sup>24</sup></b>	<b>33,5 %</b>

Tabell 7-3: Destruktiv lederadferd (Aasland et al., 2010).

<sup>24</sup> All destruktiv ledelse er summen av all tyrannisk, avsporet, støttende, men illojal og laissez-faire (16 elementer).

Passive former for destruktiv lederadferd kan utvikle seg til aktive og mer alvorlige former for destruktiv ledelse over tid, samt legge til rette for mobbing og trakassering mellom kolleger ved at dette blir en selvforsterkende, negativ prosess. (Mardanov & Cherry, 2018; Aasland et al., 2010). Ifølge Dumay og Marini (2012) blir 73 % av alle ansatte som mobbes utsatt for dette av en på annet nivå i organisasjonen. Siden vanlige ansatte ikke har underordnede, må det altså bety en overordnet. Dette vises i figur 7-4.



Figur 7-4: Hierarkisk oversikt over mobbing (Dumay & Marini, 2012).

### 7.2.1.1 Mobbing og trakassering

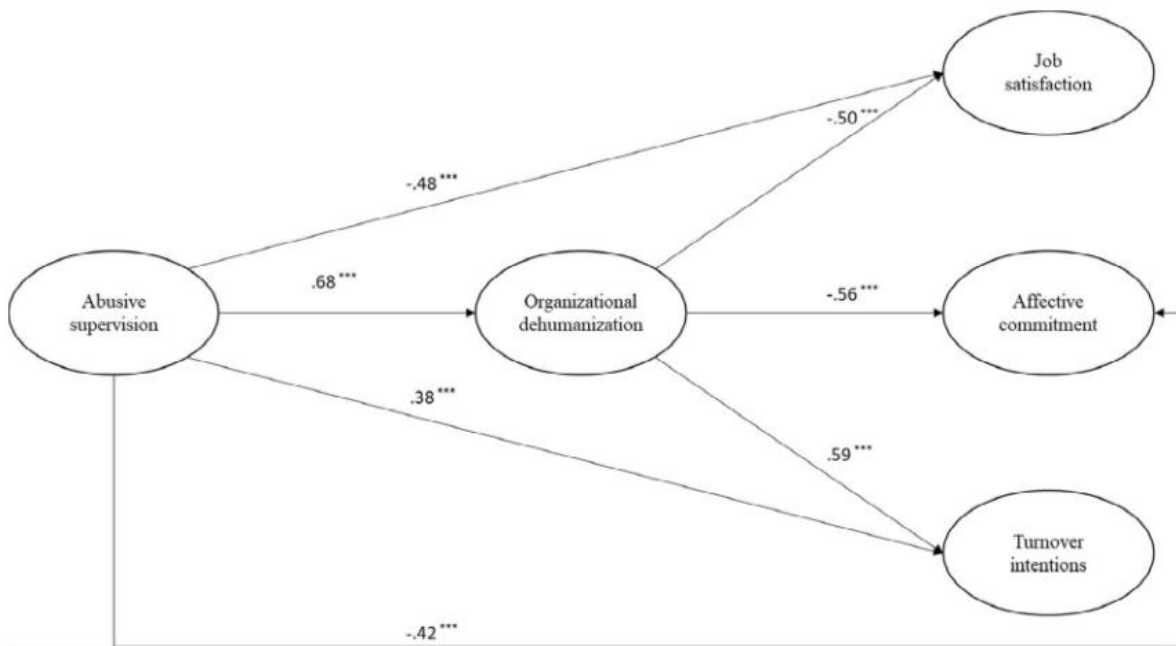
Mobbing og trakassering kan få store konsekvenser for ofrene. I tillegg til turnoverintensjoner kan ofrene blant annet utvikle stressreaksjoner, somatiske og psykiske lidelser samt få suicidale tanker. Studiene viser at reaksjonene og konsekvensene hos ofrene er sterkere ved maktubalanse, altså når det er en overordnet som er mobberen (Martin & Matiaske,

2017;Nielsen et al., 2019;Finne, Stein & Bjørn, 2011;Nielsen et al., 2015). Mobbing og trakassering som utføres av en leder, spesielt sett i lys av skadepotensialet, kan regnes som en aktiv og alvorlig form for destruktiv ledelse.

Mobbing og trakassering utført av leder kan vurderes til først og fremst å være variant av avsporet ledelse sett i lys av modellen for konstruktiv og destruktiv ledelse, hvor lederen utøver en adferd som er anti-medarbeider og anti-organisasjon (Aasland et al., 2010). I beskrivelser fra Aasland et al. (2010) av «avsporet ledelse», så synes det å være enkelte sammenhenger mellom tyrannisk ledelse og avsporet ledelse, ved at sistnevnte omtales som en mulig etterfølger av førstnevnte (Aasland et al., 2010). Mishandlende ledelse er en type ledelse som kan være overlappende til kvadranten «tyrannisk ledelse», en lederadferd karakterisert gjennom trusler, manipulasjon og sjikane. Svært helseskadelige ledere viser som nevnt over av Aasland et al. (2010) både tegn til tyrannisk og avsporet ledelse, samt laissez-faire. Ofre for en alvorlig destruktiv lederadferd har en forhøyet sannsynlighet for å utvikle psykisk lidelse, utbrenthet og turnoverintensjon for å nevne noe (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019;Finne, Stein & Bjørn, 2011).

Mobbing og trakassering utført av leder, avsporet, tyrannisk og mishandlende ledelse kan ha flere likhetstrekk sett i lys av modellen i figur 7-2. Mobbing og trakassering utført av leder kan tolkes som overlappende med avsporet ledelse, mens mishandlende ledelse kan tolkes overlappende med tyrannisk ledelse. Dog er det noe forskjell, da tyrannisk og mishandlende ledelse kan gi et inntrykk av at lederen ikke skyr noen midler for å oppnå det lederen ønsker. Likevel virker konsekvensene for ofrene å være ganske sammenlignbare (Nielsen et al., 2019;Meglich, Valentine & Eesley, 2019;Aasland et al., 2010).

Caesens, Nguyen og Stinglhamber (2019) har undersøkt hvilken effekt slik type destruktiv ledelse har i forhold til organisatorisk dehumanisering, altså når den ansatte blir nektet individualitet, men heller sett på som et verktøy for organisasjonen. Sammenhengen med organisatorisk dehumanisering er tydelig, slik at denne form for destruktiv ledelse påvirker trivsel, følelsesmessig engasjement for jobben og turnoverintensjoner både direkte og indirekte. Dette vises i figur 7-5 (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019, s. 716).



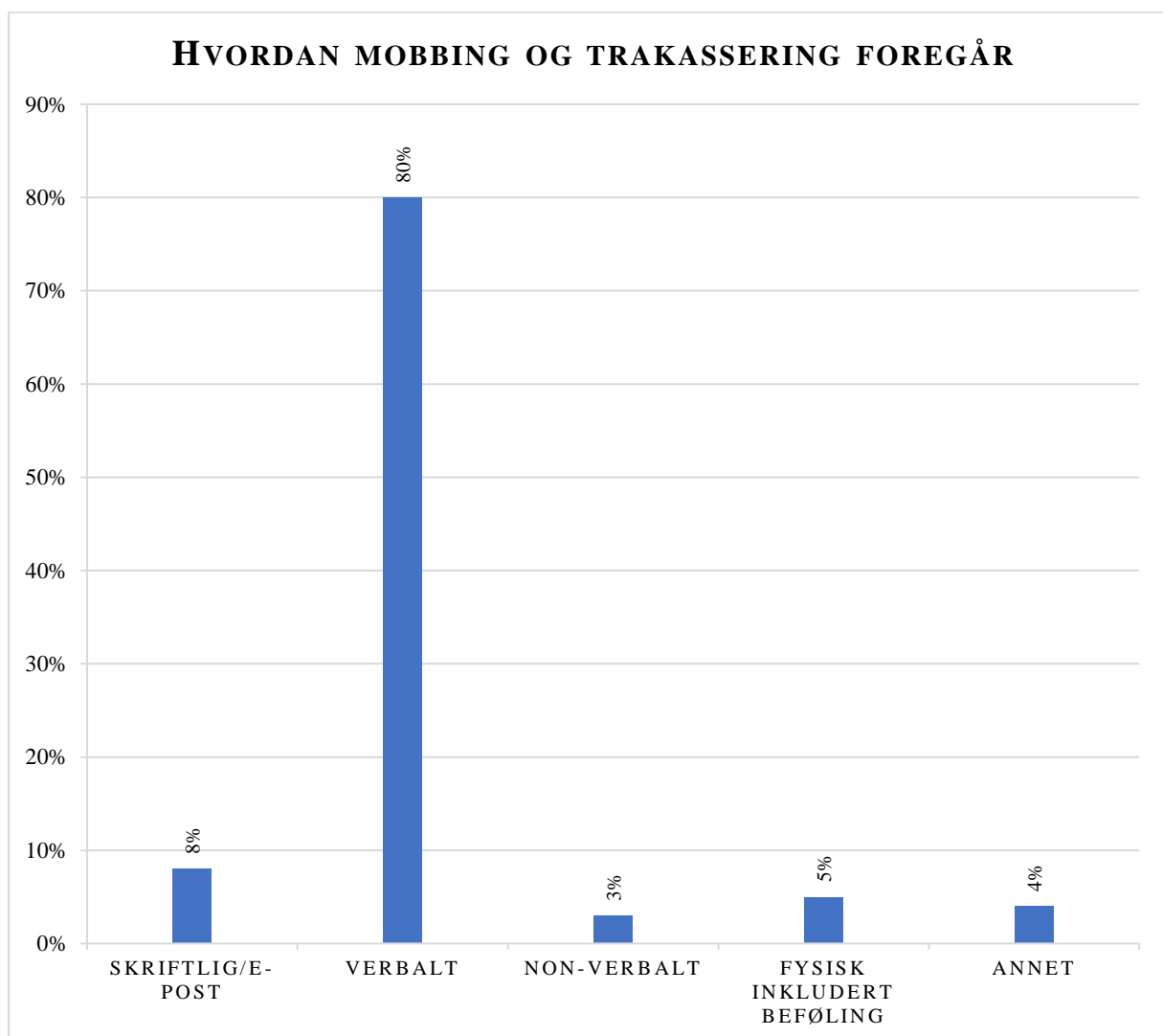
Figur 7-5: Organisatorisk dehumanisering (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019).

Studien viser en signifikant sammenheng mellom mishandlende lederadferd og organisatorisk dehumanisering ( $\gamma=.68$ ), som blant annet innebærer at den ansatte kan oppfatte lederens adferd som representativ for organisasjonen (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019). Mishandlende ledelse hadde også en direkte effekt på trivsel ( $\gamma=-.48$ ) og affektiv organisatorisk tilknytning ( $\gamma=-.42$ ), som øker den skadelige effekten av arbeidsrelatert stress og turnoverintensjoner ( $\gamma=.38$ ) (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019; Martin & Matiaske, 2017). Den indirekte effekten av mishandlende ledelse gjennom organisatorisk dehumanisering var også signifikant på affektiv organisatorisk tilknytning ( $\gamma=-.56$ ), turnoverintensjoner ( $\gamma=.59$ ) og trivsel ( $\gamma=-.50$ ) (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019).

Videre ble det av Caesens, Nguyen og Stinglhamber (2019) antatt at god sosial støtte fra kolleger ville redusere effektforholdet mellom mishandlende ledelse og organisatorisk dehumanisering. Overraskende ble det funnet at sammenhengen mellom mishandlende ledelse og organisatorisk dehumanisering blir sterkere hvis offeret har god støtte fra andre kolleger. Dette kan ved første øyekast virke kontraintuitivt, ved at sosial støtte anses som positivt. I denne sammenheng antas den sosiale støtten å ha en beskyttende effekt for offeret ved at turnoverintensjonen øker raskere. Gjennom denne prosessen vil offeret raskere begynne å se seg rundt etter nytt arbeid – noe som beskytter for mer alvorlige former for psykisk lidelse og

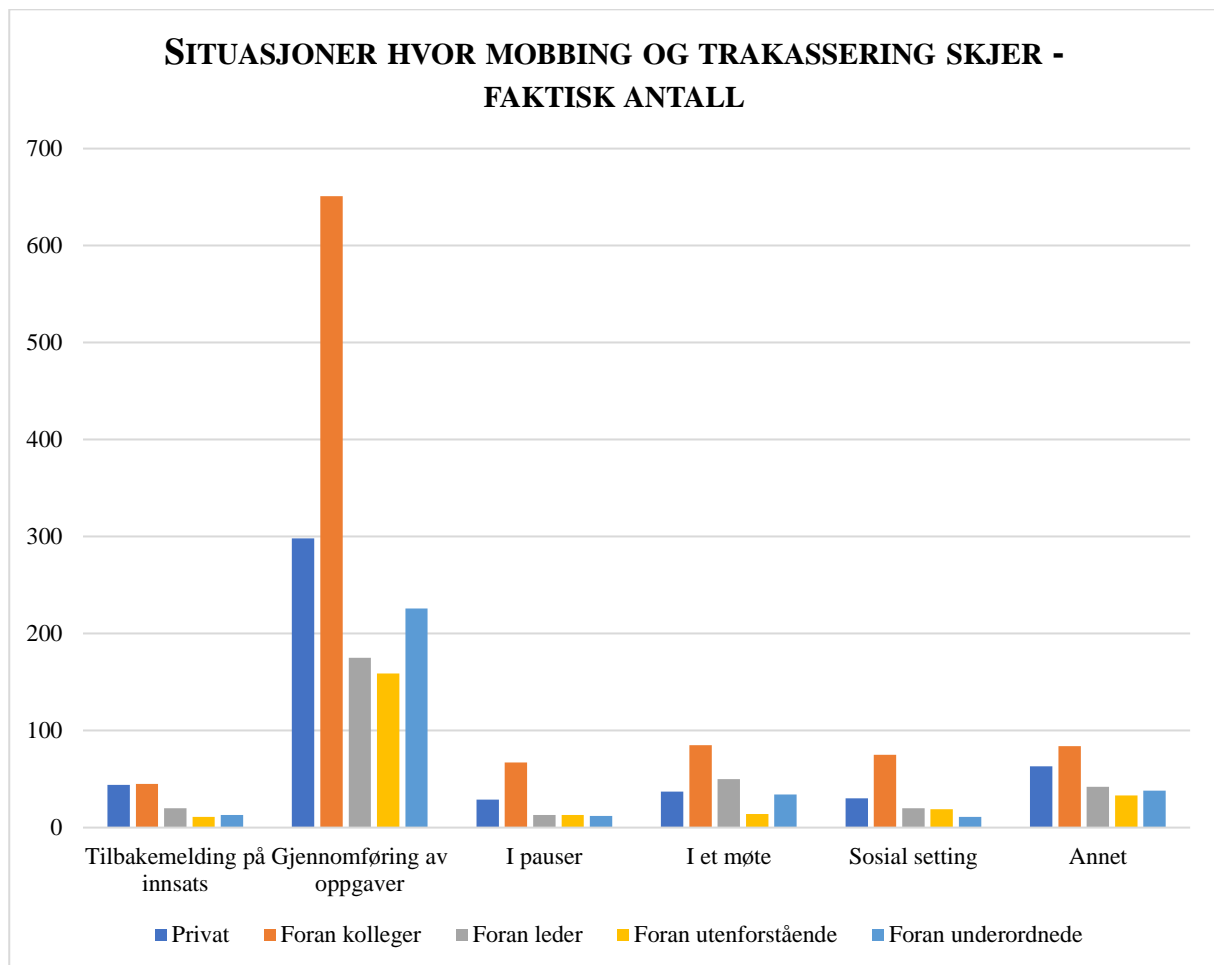
sykefravær (Nielsen et al., 2019), men som er skadelig for organisasjonen gjennom økt turnover.

Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er relatert til økonomiske og menneskelige kostnader, hvor sistnevnte er en kostnad som rammer blant annet ofrene for destruktiv ledelse. Hvis en derfor tar perspektivet til offeret, så virker det som nevnt å være mange likhetstrekk mellom aktive former for destruktiv lederadferd som tyrannisk ledelse, mishandlende ledelse samt mobbing og trakassering som utføres av leder (tyrannisk og avsporet lederadferd). Dumay og Marini (2012) hevder at ca. 80 % av mobbing og trakassering skjer verbalt og at det i hovedsak skjer foran likestilte kolleger mens de gjennomfører oppgavene sine. Dette vises i figurene 7-6, 7-7 og 7-8.



Figur 7-6: Hvordan mobbing og trakassering foregår (Dumay & Marini, 2012).

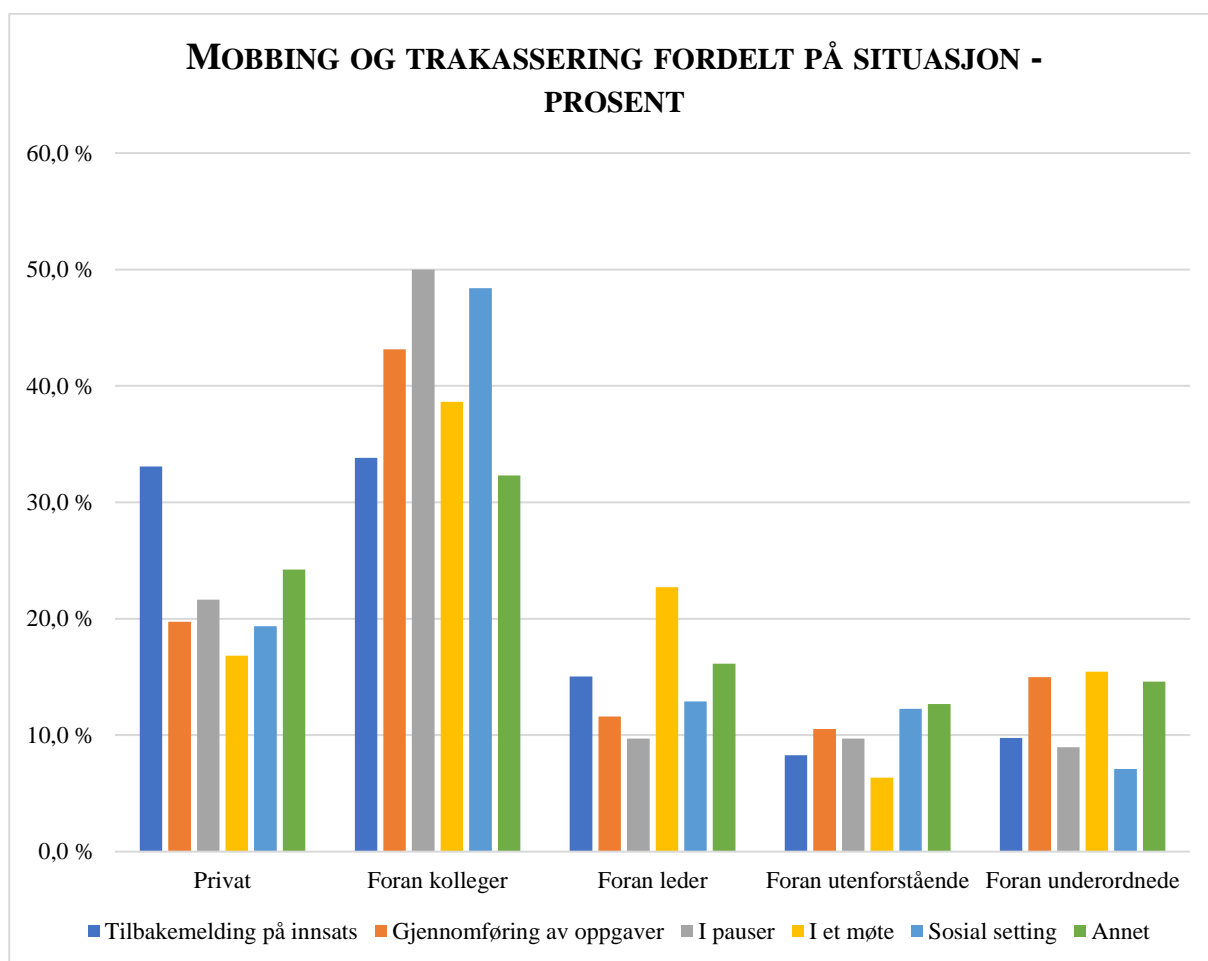
Dette funnet viser at fire av fem hendelser som nevnt er verbale hendelser, noe som ofte er vanskelig å bevise. Ifølge Deery, Walsh og Guest (2011) har verbal trakassering en skadelig og i noen tilfeller ødeleggende effekt på offeret. De alvorligste konsekvensene er dog funnet innenfor fysisk truende adferd, som blant annet har en sammenheng med økte suicidale tanker (Nielsen et al., 2015).



Figur 7-7: Situasjoner hvor mobbing og trakassering skjer (Dumay & Marini, 2012).

I figur 7-7 er det tydelig at mobbing og trakassering i hovedsak skjer ved gjennomføring av arbeidsoppgaver, uansett som det er privat i relasjon med for eksempel leder, i påsyn av likestilte kolleger eller utenforstående.

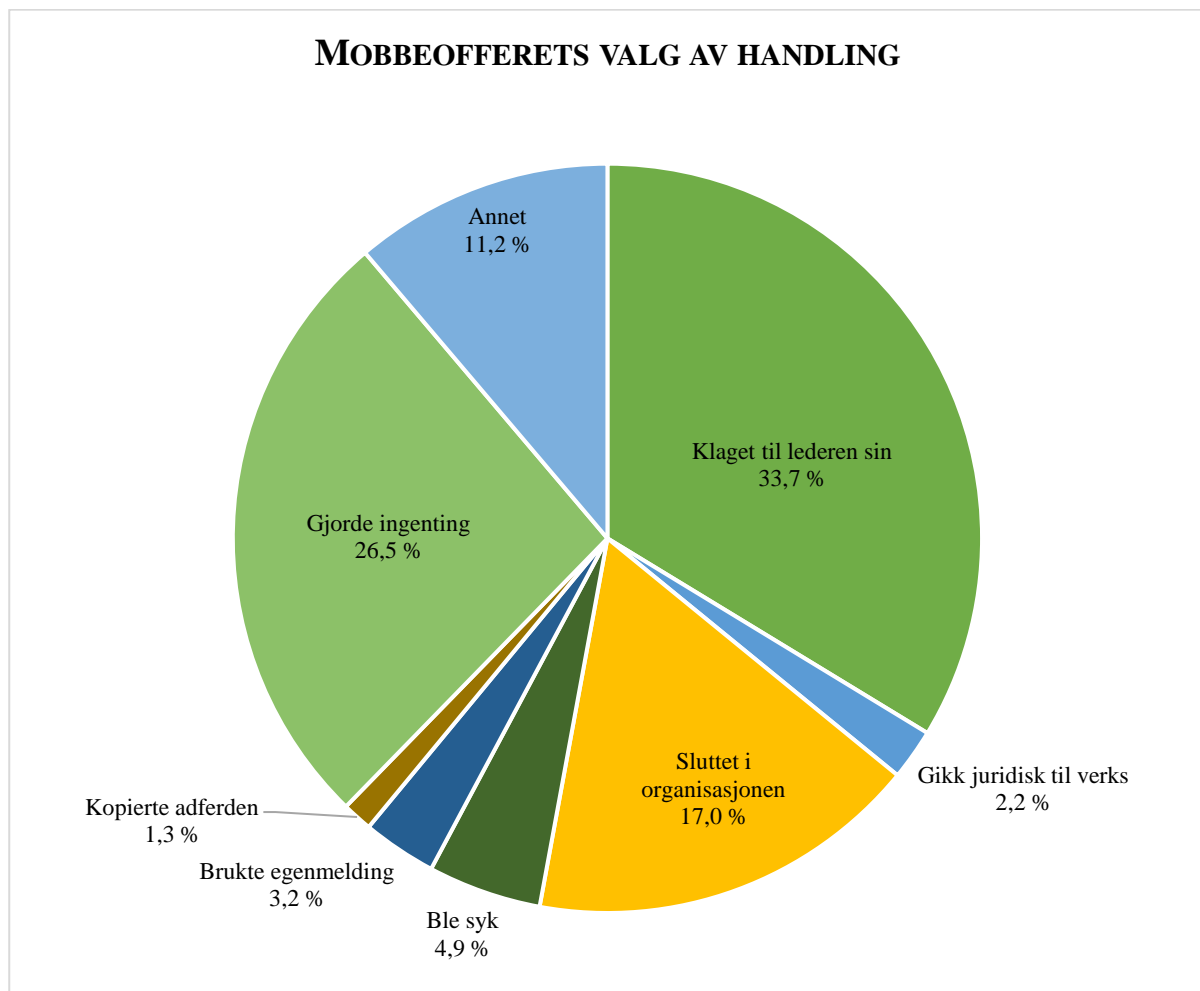




Figur 7-8: Mobbing og trakassering fordelt på situasjon (Dumay & Marini, 2012).

Figur 7-8 viser at mesteparten av mobbingen og trakasseringen skjer foran likestilte kolleger, hvor kollegene er vitner/observatører til den negative adferden. Selv om den verbale trakasseringen skjer foran likestilte, så kan den likevel være såpass målrettet at den treffer offeret hardt, mens andre tilhørere ikke umiddelbart forstår at de er vitne til mobbing – de får kanskje bare en magefølelse av at noe ikke stemmer. Å være observatør til mobbing og trakassering over tid har en negativ og kumulativ organisatorisk dehumaniserende effekt i seg selv, som øker turnoverintensjoner selv etter kontroll mot direkte mobbing og trakassering. Koeffisienten for å være observatør til mobbing og trakassering (turnoverintensjon) er ifølge Houshmand et al. (2012) signifikant ( $\beta=.07$ ). Ansatte som er observatør til mobbing, opplever gjerne en form for moralsk avsky mot egen organisasjon, de vil ikke jobbe et sted som behandler andre mennesker på denne måten (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019; Houshmand et al., 2012). Det vil si at det er både direkte og indirekte ofre for mobbing og trakassering.

Hvis en følger offerperspektivet videre, så er det interessant å vite hva offeret gjør etter å ha blitt utsatt for mobbing og trakassering. Dette vises i figur 7-9.

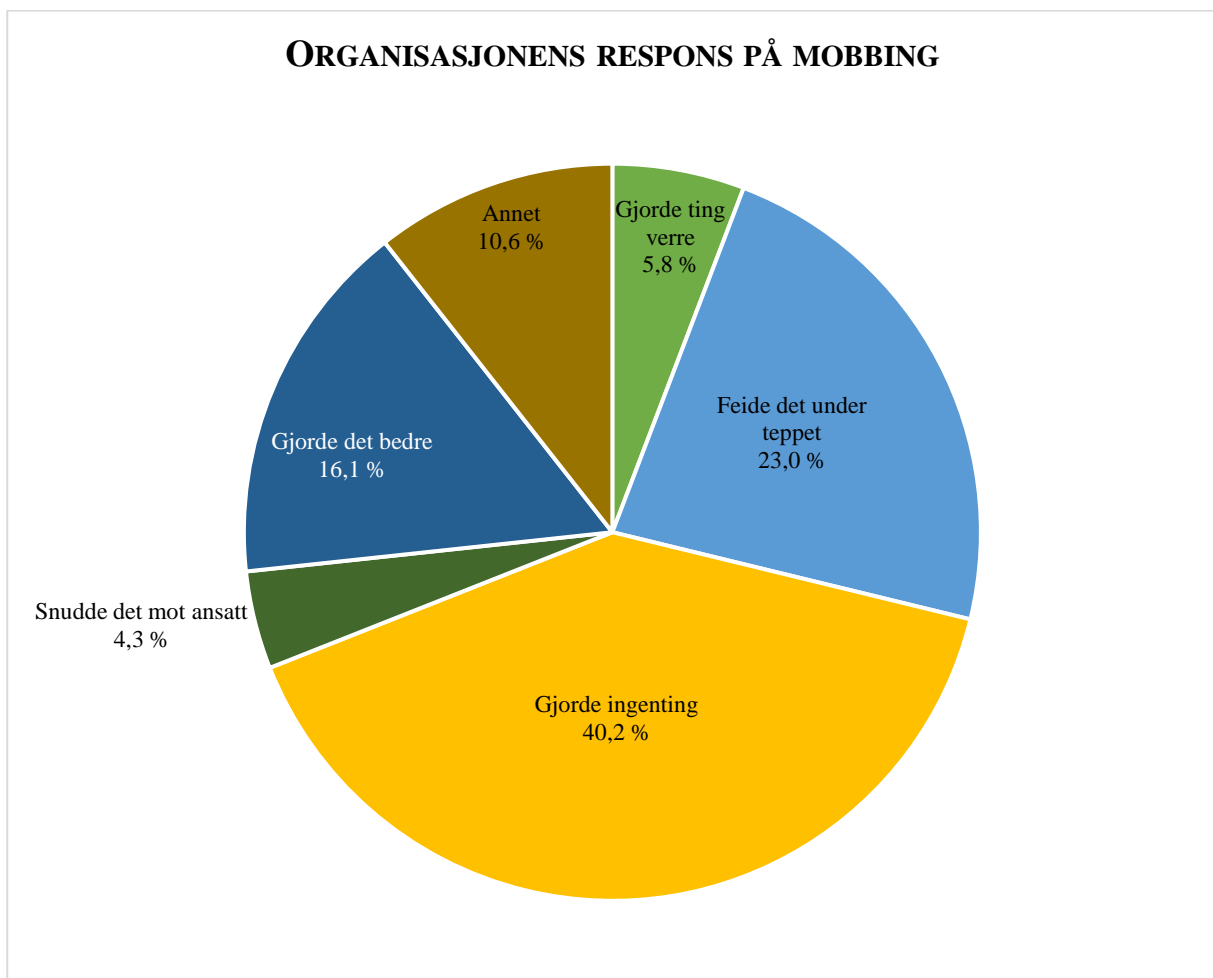


Figur 7-9: Offerets valg av handling (Dumay & Marini, 2012).

Rundt 1/3 av de som utsettes for mobbing og trakassering, klager til lederen sin. Dette innebærer at rundt 2/3 velger andre handlingsalternativer (Dumay & Marini, 2012). Det er ikke nok data til å vurdere om dette henger sammen med at rundt 2/3 av de som mobbes, blir mobbet av lederen sin, men det er en interessant observasjon. Hvis en blir mobbet av lederen sin, fremstår det som et dårlig handlingsalternativ å klage til lederen sin.

I figur 7-9, kan en summere at rundt 51,6 % valgte andre alternativ enn å klage til organisasjonen eller ta saken i egne hender gjennom en juridisk handling (sluttet, gjorde ingenting og syk). De 11,2 % som gjorde noe «annet» kan tenkes å ha blant annet brukt andre

kanaler innad i organisasjonen for å klage – slik som tillitsmannsapparat, verneombud osv. Dette er ikke beskrevet i datagrunnlaget, så det forblir kun en antakelse. For å ta høyde for dette, antas det i denne oppgaven at halvparten av «annet» benyttet disse kanalene for å varsle organisasjonen sin. Det betyr at i denne oppgaven brukes 39,3 % som størrelsesorden på ofre for mobbing og trakassering som varslet organisasjonen sin på den ene eller andre måten. I figur 7-10 kan en se at de fleste organisasjoner ikke gjorde noen ting med denne informasjonen.

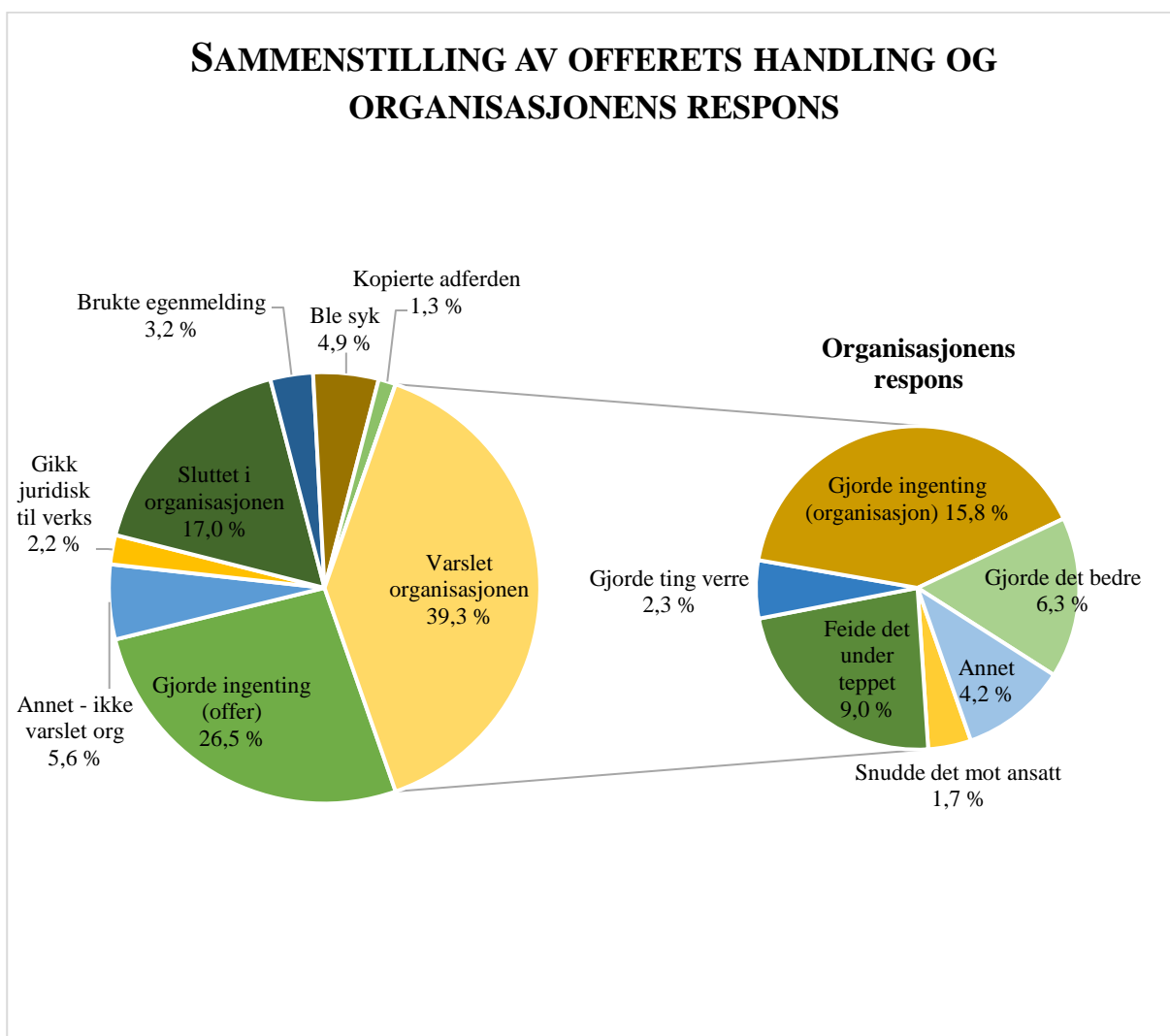


Figur 7-10: Organisasjonens respons på mobbing (Dumay & Marini, 2012).

Hvis en vurderer organisasjonens valg av handling i lys av den totale andelen dette er snakk om (39,3 %), blir det tydeligere hvilken faktisk størrelsesorden det er av de ulike handlingsalternativene. Utregningen vises i tabell 7-4 hvor organisasjonens respons isolert sett omregnes til andel av 39,3 %, slik at organisasjonens respons kan ses i sammenheng med mobbeofferets valg av handling. Denne sammenstillingen vises grafisk i figur 7-11.

Organisasjonens respons	Isolert	Andel av 39,3 %
Snudde det mot ansatt	4,3 %	1,7 %
Feide det under teppet	23,0 %	9,0 %
Gjorde ting verre	5,8 %	2,3 %
Gjorde ingenting	40,2 %	15,8 %
Gjorde det bedre	16,1 %	6,3 %
Annet	10,6 %	4,2 %
<b>Sum</b>	<b>100,0 %</b>	<b>39,3 %</b>

Tabell 7-4: Organisasjonens respons på mobbing og trakassering.



Figur 7-11: Sammenstilling mobbing og trakassering.

Dette innebærer at hvis 100 personer blir utsatt for mobbing og trakassering, så gjør organisasjonen det bedre for rundt 6 av de personene. For rundt dobbelt så mange, 11 av 100, så var organisasjonens respons destruktiv når «gjorde ting verre» og «feide det under teppet» ses under ett. Til sammenligning slutter 17 personer, og rundt 8 blir syke. Modellen over tar ikke høyde for de som slutter eller blir syke på grunnlag av organisasjonens destruktive eller manglende respons, slik at den reelle andel turnover og sykefravær er nok noe høyere. Det absolutt mest valgte alternativet summert fra både offerets perspektiv og organisasjonens perspektiv er manglende handling, med rundt 42 av 100 som svarer at det ble gjort «rett og slett ingenting» (Dumay & Marini, 2012).

Funnene over setter alvorligheten knyttet til destruktiv ledelse i et viktig lys, da det er lite hjelp å få fra organisasjonen. Turnover og sykefravær utgjør i figur 7-11 til sammen 25,1 % av alle som utsettes for mobbing og trakassering, som viser en klar sammenheng mellom mobbing og trakassering, sykefravær og turnover – en sammenheng som bekreftes i den inkluderte litteraturen. Hvis en avgrenser mobbing og trakassering til å bli utført av leder, så er sammenhengen funnet å være meget sterk (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019; Dumay & Marini, 2012; Houshmand et al., 2012; Mardanov & Cherry, 2018; Meglich, Valentine & Eesley, 2019; Deery, Walsh & Guest, 2011; Nielsen et al., 2019).

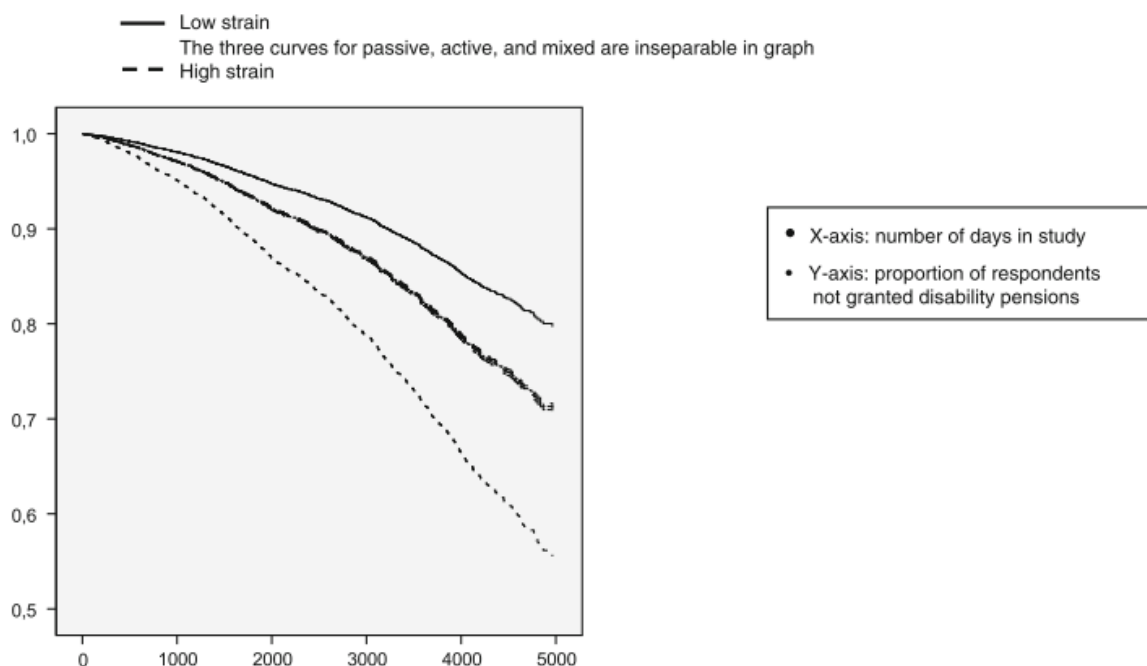
### **7.2.2 Økte krav og lavere kontroll**

Å ha en jobb med høye krav, mye arbeidsrelatert stress og/eller lav kontroll i stillingen omtales av Canivet et al. (2013) som *high strain*. Dette øker sannsynligheten for arbeidsrelatert mobbing og trakassering mellom kolleger med så mye som åtte ganger – som igjen er funnet å ha høyere grad av psykisk lidelse og sykefravær (Nielsen et al., 2019; Janssens et al., 2016; Martin & Matiaske, 2017). Det samme gjelder lav jobbaunomi, også en variant av *high strain*, som dermed har samme virkningsmekanisme som andre former for *high strain* ved at sannsynligheten for arbeidsrelatert mobbing og trakassering øker (Martin & Matiaske, 2017). Mekanismene for *hvorfor* dette gir økt arbeidsrelatert mobbing og trakassering, er ikke beskrevet og er således et tema for fremtidig forskning å belyse nærmere.

Ifølge Martin og Matiaske (2017) kan mobbing og trakassering i seg selv også øke belastningen på jobb, slik at *high strain* dermed blir en effekt av belastningen ved å bli utsatt for eller være

observatør av mobbing og trakassering. Det betyr at *high strain* kan anses som både en forløper til sosialt skadelig adferd, men også som en konsekvens. I forrige delkapittel er det vist at mobbing og trakassering utført av leder, har en sterkere og mer negativ effekt enn om dette utføres av kollega.

Sett i lys av at mobbing og trakassering kan føre til *high strain*, kan det tenkes at konsekvensene av *high strain* i enkelte tilfeller kan tolkes som indirekte konsekvenser av destruktiv adferd på jobb. Det foreligger ikke nok data til å vise klare sammenhenger mellom destruktiv lederadferd og indirekte konsekvenser av *high strain*, utover at *high strain* er forbundet med høyere grad av psykisk lidelse, lavere selvrangeringsgrad av god helse samt høyere grad av sykefravær og innvilget uføretrygd (Canivet et al., 2013; Janssens et al., 2016; Nielsen et al., 2019). Eventuelle indirekte sammenhenger mellom destruktiv lederadferd og konsekvenser av *high strain* er et tema for fremtidig forskning å belyse nærmere. Figur 7-12 viser sammenhengen mellom *high strain* og innvilgelse av uføretrygd (Canivet et al., 2013, s. 314).



Figur 7-12: Innvilgelse av uføretrygd ut fra belastning (Canivet et al., 2013).

### **7.2.3 Lav lederkompetanse**

Lav lederkompetanse anses som en forløper til destruktiv ledelse, men det kan være et uttrykk for destruktiv ledelse i seg selv også (Deery, Walsh & Guest, 2011; Meglich, Valentine & Eesley, 2019). I figur 7-2 og tabell 7-3 utgjør laissez-faire den høyeste prevalensen av destruktiv ledelse. Kjennetegn på laissez-faire er for eksempel at lederen ikke er til stede for sine ansatte, utsetter å ta beslutninger og unngår å håndtere organisatoriske utfordringer. Lav lederkompetanse er antatt å være relevant for de fleste former for destruktiv ledelse, og da i særdeleshet laissez-faire som den form for destruktiv ledelse hvor det antas at lederen mangler essensiell kompetanse (Aasland et al., 2010; Meglich, Valentine & Eesley, 2019). Dette støttes også av Deery, Walsh og Guest (2011), som hevder at manglende ledelse og fravær av passende regler og normer innad i virksomheten legger til rette for mobbing og trakassering mellom kolleger.

Manglende lederkompetanse kan vurderes i lys av figur 7-10, hvor organisasjonen i 73,3 % av tilfellene enten ikke gjør noen ting eller gjør det verre ved varsel om mobbing og trakassering internt i virksomheten (Dumay & Marini, 2012).

## **7.3 Tema 2: Økonomiske kostnader**

Mobbing, trakassering og annen destruktiv lederadferd har ikke kun en negativ effekt knyttet til for eksempel nedsatt helse – men det har også en stor økonomisk kostnad. I denne oppgaven er følgende undertemaer valgt for å belyse dette temaet ut fra de inkluderte studier:

- Sykefravær.
- Turnoverintensjon og faktisk turnover.

### **7.3.1 Sykefravær**

Arbeidsrelatert stress, inkludert grunnet sosialt skadelig adferd, har ifølge Martin og Matiaske (2017) en betydelig økonomisk kostnad, da totalt 9,5 % av deltakerne i deres studie oppga arbeidsrelatert sykefravær i 2000, med et gjennomsnittlig fravær på 22 dager og med median

på 10 dager. Dog er det store individuelle forskjeller, da ansatte som utsettes for arbeidsrelatert stress, mobbing og trakassering har opp mot åtte ganger høyere sannsynlighet for arbeidsrelatert sykefravær enn ansatte som ikke utsettes for dette (Martin & Matiaske, 2017).

Mobbing og trakassering på jobb øker den negative effekten av arbeidsrelatert stress med 2-3 ganger, som gir økt sykefravær (Martin & Matiaske, 2017). Dette støttes av Aasland et al. (2010), som har funnet at ofre for arbeidsrelatert mobbing og trakassering har rundt 10 dager mer sykefravær pr. år ( $M = 32,25$ ;  $SD = 72,06$ ) sammenlignet med personer som ikke utsettes for denne type skadelig adferd ( $M = 22,65$ ;  $SD = 62,33$ ). Et sykefravær på 10 dager mer i løpet av et år innebærer at ofre for mobbing og trakassering i gjennomsnitt har 42,38 % høyere sykefravær enn ansatte som ikke utsettes for dette. Standardavviket er større, som viser en større varians – altså at noen virker å ha svært lange fravær (Aasland et al., 2010).

Mobbing og trakassering har ifølge Finne, Stein og Bjørn (2011) en sterk påvirkning på utvikling av psykisk lidelse ( $\beta=.05$ ), hvor psykisk lidelse ifølge Nielsen et al. (2019) er å regne som en viktig mediator til sykefravær ( $RR=1,23$ ). Det innebærer at sammenhengen mellom mobbing, trakassering og sykefravær blir sterkere med psykisk lidelse som mediator.

Denne sammenhengen er særlig sterk hvis den som står bak mobbing og trakassering er en leder (Finne, Stein & Bjørn, 2011; Janssens et al., 2016; Mardanov & Cherry, 2018; Nielsen et al., 2015; Nielsen et al., 2019). Dog hevder Nielsen et al. (2019) at destruktiv lederadferd kan øke hyppigheten av sykefravær, men ikke sykefraværets lengde ( $IRR=1,05$ ), i alle fall i første omgang, ved at offeret tar kortere sykefravær enn medisinsk anbefalt grunnet blant annet frykt for gjengjeldesreaksjoner. En slik situasjon øker risikoen for langtidsfravær betraktelig, ved at arbeidsdagene blir preget av svært høye nivåer av negativt stress. Ifølge Finne, Stein og Bjørn (2011) skåret ofre som var utsatt for mobbing og trakassering ved både baseline og oppfølging i gjennomsnitt 1,87 på HSCL-10 (*Hopkins Symptom Checklist* for måling av psykisk lidelse), hvor en skår over 1,85 innebærer alvorlig psykisk lidelse. Av diagnose nevner Finne, Stein og Bjørn (2011) spesielt utvikling av posttraumatisk stresslidelse med langtidssykefravær og mulig innvilgelse av uføretrygd som resultat, da PTSD er en psykisk lidelse som det kan ta svært lang tid å bli frisk fra (Martin & Matiaske, 2017; Nielsen et al., 2019; Canivet et al., 2013; Janssens et al., 2016; Finne, Stein & Bjørn, 2011).



Selv om sammenhenger mellom arbeidsrelatert mobbing og psykiske lidelser justeres mot kjønn, alder og arbeidsbelastning (*job strain*), så er det ifølge Finne, Stein og Bjørn (2011) likevel et signifikant forhold mellom mobbing, trakassering og utvikling av psykiske lidelser (OR=2,30). Tidligere ble det nevnt at arbeidsrelatert mobbing og trakassering, spesielt utført av leder, predikerer psykisk lidelse ( $\beta=.05$ ). Psykisk lidelse predikerer sykefravær (RR=1,23). Ifølge Nielsen et al. (2019) predikerer langtidssykefravær senere arbeidsrelatert mobbing (OR=1,86). Ved et langtidssykefravær så synker sannsynligheten for at vedkommende kommer tilbake i jobb jo lengre fraværet varer (Finne, Stein & Bjørn, 2011; Nielsen et al., 2019; Canivet et al., 2013). Det er ikke nok data til å fastslå at sammenhengen mellom mobbing, trakassering, utvikling av psykisk lidelse, sykefravær og senere mobbing og trakassering er en selvforsterkende prosess som predikerer langtidssykefravær, alvorlige psykiske lidelser og høyere sannsynlighet for innvilgelse av sykefravær, men det er en interessant observasjon. Det oppfordres til at fremtidig forskning belyser de helhetlige effektforholdene nærmere og ser de i sammenheng.

### 7.3.2 Turnoverintensjon

Det er, som nevnt tidligere, funnet en sterk sammenheng mellom destruktiv lederadferd, mobbing, trakassering og turnoverintensjon. I inkludert litteratur knyttet til mobbing og trakassering, inkludert for de som er observatører til mobbing og trakassering, er turnoverintensjoner beregnet til  $M = 32\%$ ;  $SD = 9\%$  (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019; Houshmand et al., 2012; Deery, Walsh & Guest, 2011; Fiset et al., 2017). I Dumay og Marini (2012) ble turnover for ansatte utsatt for mobbing og trakassering oppgitt til å være  $17\%$ . Med en turnoverintensjon på  $32\%$  og turnover på  $17\%$ , så estimeres et forhold mellom turnoverintensjon og turnover på  $53\%$ . Dette innebærer at omtrent halvparten av de ansatte som uttrykker turnoverintensjoner, slutter. Denne størrelsen på turnover kommer i tillegg til turnover av andre årsaker.

Inkluderte studier har noe forskjellig søkelys i sin forskning, og ulikhetene bør nevnes med tanke på tallene over. Ifølge Houshmand et al. (2012) øker turnoverintensjoner raskere hos observatører til mobbing og trakassering ( $\beta=.07$ ) enn hos de som blir utsatt for mobbing og trakassering selv ( $\beta=.08$ ). For sykehusansatte i England, var turnoverintensjoner blant ofre for mobbing og trakassering både fra kolleger og ledere (OR=11,099) 6 ganger høyere enn de som

kun ble utsatt for trakasserende adferd fra pasienter og pårørende (OR=1,851) (Deery, Walsh & Guest, 2011). Det er også funnet en korrelasjon mellom utfrysning og økning av turnoverintensjon ( $r=.30$ ) (Fiset et al., 2017).

Ifølge Dumay og Marini (2012) er kostnadene ved turnoverintensjon vanligvis knyttet til at den ansatte blir mindre effektiv, reduserer sitt engasjement i organisasjonen og blir en mindre produktiv medarbeider. Faktisk turnover innebærer rekrutterings- og opplæringskostnader som ifølge Deery, Walsh og Guest (2011) kan være betydelige uten at dette er nærmere angitt økonomisk.

Enkelte bruker tanken om turnover og en følelse av organisatorisk frikobling som en mestringsstrategi mot destruktiv lederadferd, mobbing og trakassering. Ved å redusere sitt engasjement i nåværende organisasjon, se etter jobber og dagdrømme litt, så hjelper turnoverintensjon enkelte til bedre å håndtere situasjonen de er i. Andre er mer styrt av frykt, hvor de er redde for om de skal bli utsatt for gjengjeldesreaksjoner fra lederen sin ved beskjed om at de søker nye jobber, ved at lederen skal gjøre arbeidsforholdene enda verre eller gi en referanse med feilaktig informasjon begrunnet i mobbingen slik at de i verste fall står uten jobb. Det kan også være et spørsmål om jobbmobilitet, enten på grunn av redusert individuell jobbmobilitet eller på grunn av en generell reduksjon av rekrutteringsmuligheter i arbeidsmarkedet (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019; Dumay & Marini, 2012; Houshmand et al., 2012; Mardanov & Cherry, 2018; Meglich, Valentine & Eesley, 2019; Deery, Walsh & Guest, 2011).

#### **7.4 Tema 3: Menneskelige kostnader – psykisk lidelse**

Et av forskningsspørsmålene i oppgaven er å undersøke menneskelige kostnader tilknyttet destruktiv ledelse. Kostnadsbegrepet i de inkluderte studier benyttes i stor grad til å beskrive menneskelige kostnader som somatisk og psykisk lidelse, sykefravær, varig arbeidsuførhet og så videre. I denne oppgaven avgrenses som kjent de menneskelige kostnader til psykisk lidelse, siden dette er det feltet som øker mest med tanke på innvilgelse av uføretrygd i Norge. De menneskelige kostnadene er først og fremst kostnader som ofrene for destruktiv ledelse, mobbing og trakassering og annen sosialt skadelig adferd må bære. Av denne grunn vil fokuset i presentasjonen av dette temaet først og fremst ta perspektivet til offeret.

Gjennom analysen ble tre deltemaer stående igjen:

- Psykiske lidelser og suicidale tanker.
- Stress.
- Utbrenthet.

Arbeidsrelatert stress defineres ikke som en psykisk lidelse, så dette deltemaet ble derfor stående som et eget punkt. Utover dette er utbrenthet en tilstand som innebærer både somatisk og psykisk lidelse, og derfor har en noe annen karakteristikk enn rene psykiske lidelser. Dette ble likevel tatt med, siden den psykiske problematikken tilknyttet utbrenthet ofte er vesentlig.

#### **7.4.1 Psykiske lidelser og suicidale tanker**

Finne, Stein og Bjørn (2011) har funnet en klar sammenheng mellom mobbing, trakassering og utvikling av psykiske lidelser ( $\beta=.05$ ). Den samme tendensen, samt at mobbing og trakassering utført av leder forsterker de negative konsekvensene er omtalt i andre inkluderte studier også, uten at dette er kvantifisert (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019;Deery, Walsh & Guest, 2011;Dumay & Marini, 2012;Houshmand et al., 2012;Janssens et al., 2016;Nielsen et al., 2015;Nielsen et al., 2019;Aasland et al., 2010;Mardanov & Cherry, 2018).

Opplevd kollegastøtte blir fremhevet som noe positivt med tanke på å beskytte mot utvikling av psykiske lidelser på grunn av forhold på arbeidsplassen (Finne, Stein & Bjørn, 2011;Fiset et al., 2017). Derfor kan det, som nevnt tidligere, virke noe overraskende at det ifølge Caesens, Nguyen og Stinglhamber (2019) er en korrelasjon mellom opplevd kollegastøtte og organisatorisk dehumanisering ( $r=.45$ ) som fører til økt grad av utbrenthet og turnoverintensjon, og dermed er kostnadsdrivende for organisasjonen gjennom økt sykefravær og turnover. Økt kollegastøtte må ikke forveksles med en velfungerende HR-avdeling.

Ansatte som opplever å ha god støtte i andre kolleger, har flere personer å snakke fortrolig med om forholdene rundt sin egen situasjon som igjen gjør at oppfattelsen av den destruktive situasjonen endres raskere. En raskere utvikling av organisatorisk dehumanisering har en beskyttende effekt for offeret med tanke på utvikling av mer alvorlige psykiske lidelser, men har som nevnt en kostnadsdrivende effekt for organisasjonen (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019). Hvis den ansatte for eksempel får økt sin turnoverintensjon relativt raskt,

kan dette føre til at vedkommende kommer seg vekk før situasjonen blir meget skadelig. Ofre som har stått lenge i en destruktiv situasjon på jobb med mobbing, trakassering og liknende, har i mange tilfeller symptomer forenlig alvorlig psykisk lidelse, som oftest posttraumatisk stresslidelse (Finne, Stein & Bjørn, 2011).

Mobbing og trakassering er svært ofte både smertefullt og stressende for offeret, så det er ikke overraskende at personer som blir utsatt for dette ofte begynner å utvikle unnvikende reaksjoner forenlig med angstlidelser – som igjen øker sannsynlighet for sykefravær (Deery, Walsh & Guest, 2011; Houshmand et al., 2012; Nielsen et al., 2019). Mobbing og trakassering får en vesentlig større, negativ effekt hos offeret hvis mobberen er en overordnet (Aasland et al., 2010; Mardanov & Cherry, 2018). Andre effekter av mobbing og trakassering, er blant annet økt grad av grubling og søvnproblemer. Denne effekten er kumulativ, og utvikler seg ofte videre til depresjon (Finne, Stein & Bjørn, 2011; Nielsen et al., 2015).

Å bli utsatt for sosialt skadelig adferd som mobbing og trakassering, øker ubehaget offeret føler tilknyttet jobben, og det kan utvikle seg til en situasjon som overstiger den mentale og følelsesmessige kapasiteten – det vil si at når offeret må sjonglere mellom leveranser i jobben, psykososiale arbeidsmiljøutfordringer og annet, så kan det til slutt bli for mye. Denne type stressorer har negative attributter ved seg som ofte utvikler seg videre til psykiske og somatiske lidelser, inkludert utbrenthet, som resultat (Martin & Matiaske, 2017; Nielsen et al., 2019).

Den type adferd som i hovedsak nevnes over, ulike former for mobbing og trakassering, er ofte en aktiv adferd. Innenfor mobbebegrepet må en også tenke på utfrysning, som er en lavintensitetsadferd – men som likevel har potensiale til å volde stor skade hos offeret. Selv om utfrysning ved første øyekast kan fremstå som uskyldig, kanskje uttrykt som forglemmelser, så kan en gjentakende utfrysning føre til utvikling av psykiske lidelser som depresjon, angst, aggresjon, ensomhet, misunnelse, sorgreaksjoner og suicidale tanker (Finne, Stein & Bjørn, 2011; Fiset et al., 2017; Nielsen et al., 2015).

Å føle at man er en del av noe, at man er en positiv bidragsyter inn i noe større enn kun seg selv, er viktig for både selvfølelse og selvtillit. Personer som ikke føler seg som en del av et fellesskap, men heller føler at en blir fryst ut i kulden, kan ha en økt sannsynlighet for å trekke seg vekk fra eventuelle støttespillere også. En utfrysningsprosess, hvor noen havner utenfor

fellesskapet på en eller annen måte, muliggjør at noen innenfor fellesskapet kan skape et narrativ om situasjonen eller den utfryste, som gjør situasjonen enda verre. Frykten fra den utfryste om at et slik narrativ kan ha blitt definert, kan i seg selv bidra til at vedkommende trekker seg vekk fra andre – uavhengig om et slikt narrativ faktisk eksisterer eller ikke. Den negative effekten blir som nevnt tidligere større hvis den som mobber eller fryser ut, er en overordnet (Fiset et al., 2017). Det faktiske eller antatte narrative kan strekke seg forbi sin egen arbeidsplass og gjøre det vanskelig å gå til andre i organisasjonen for bistand. Hos noen personer som over lengre tid oppfatter å befinne seg utenfor fellesskapet, kan dette utvikle seg til en håpløshetsfølelse, som igjen gir en økt sannsynlighet for å utvikle en adferd preget av suicid – altså suicidale tanker og/eller suicidale planer (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019;Nielsen et al., 2015).

Videre når det gjelder suicidale tanker, så har personer som utsettes for arbeidsrelatert mobbing seks ganger høyere sannsynlighet for å utvikle dette sammenlignet med personer som ikke utsettes for slik type adferd. Når det gjelder det motsatte forholdet, så er det ikke funnet noen sammenheng mellom eksisterende suicidale tanker ved baseline og senere utvikling av mobbing og trakassering (Nielsen et al., 2015).

Det er på bakgrunn av det overnevnte ikke overraskende at Finne, Stein og Bjørn (2011) viser at mobbing, trakassering og annen sosialt skadelig adferd predikerer psykisk lidelse. Sammenhengen er, som nevnt tidligere, beskrevet til å være sterkere hvis mobberen er en overordnet. Når det gjelder det motsatte forholdet, så kan psykisk lidelse også øke sannsynligheten for senere mobbing – spesielt selvopplevd mobbing. Dette forklares med blant annet attribusjonsteori, hvor enkelte personer med psykiske lidelser har høyere tilbøyelighet til å tolke andres adferd som trakasserende – som igjen kommer til uttrykk gjennom selvopplevd mobbing. Dette beskrives som et viktig funn, da selvopplevd mobbing er reelt for den som føler seg utsatt for det. Å føle seg utsatt for slik sosialt skadelig adferd kan bli startskuddet til den kumulative effekten av mobbing nevnt i tidligere underkapittel. En opplevelse av å bli mobbet kan utvikle seg til reell mobbing i arbeidsmiljøet (Finne, Stein & Bjørn, 2011).

### **7.4.2 Stress**

Høyt arbeidspress over tid (høyt nivå av stress) og en oppfattelse av intern konkurranse om lederens oppmerksomhet øker klart risikoen for at dette videreutvikler seg til sosialt skadelig adferd – som igjen predikerer økt sykefravær og turnoverintensjoner (Martin & Matiaske, 2017). De primære helsemessige konsekvenser av arbeidsrelatert stress og sosialt skadelig adferd, spesielt fra leder, kan være psykiske og/eller somatiske lidelser, men Canivet et al. (2013) hevder at en må være oppmerksom på de sekundære konsekvenser også. Disse konsekvensene er for eksempel utvikling av livsstilssykdommer knyttet til en mindre sunn livsstil. Det innebærer at personer med høy grad av arbeidsrelatert stress og lidende av sosialt skadelig adferd har høyere sannsynlighet for å endre sin livsstil i en mindre sunn retning. Dette kan være å trene mindre, spise mindre sunn mat, røyke og drikke mer og så videre. En usunn livsstil kan igjen øke sannsynlighet for psykiske og somatiske plager, slik at dette har en selvforsterkende negativ effekt (Canivet et al., 2013; Martin & Matiaske, 2017). Det er ikke nok data til å fastslå sammenhengen mellom destruktiv lederadferd og sekundærreaksjoner på stress som nevnt over, og er noe som bør belyses i fremtidig forskning.

### **7.4.3 Utbrenthet**

Utbrenthet er en tilstand/lidelse som ofte presenterer seg gjennom både psykiske og somatiske symptomer. Martin og Matiaske (2017) hevder det er funnet sammenheng mellom emosjonelt krevende yrker som pasientnært arbeid innenfor helsesektoren og utbrenthet, mens Deery, Walsh og Guest (2011) hevder det er sammenheng mellom å bli utsatt for sosialt skadelig adferd på jobb og utbrenthet. Disse funnene utelukker ikke hverandre, da begge deler innebærer å være i en emosjonelt krevende situasjon over tid.

Sistnevnte studie tar utgangspunkt i sykehusansatte sykepleiere i England, og har undersøkt hvordan verbal trakassering fra pasienter/pårørende, likestilte ansatte og ledere påvirker utvikling av utbrenthet og turnoverintensjon. De kan vise til at de negative konsekvensene av trakassering er mer alvorlige hvis gjerningspersonen er en annen intern i organisasjonen sammenlignet med utenforstående som en pasient eller pårørende. Sistnevnte er det samme som fremheves av Martin og Matiaske (2017) i avsnittet over, at det er krevende å legge bånd på egne emosjoner og utvise den profesjonalitet som forventes av den yrkessituasjonen en er i over

tid. Det fører altså til utvikling av utbrenthet, men ikke i samme grad som trakassering fra interne i organisasjonen.

Videre viser Deery, Walsh og Guest (2011) til at de negative konsekvensene av trakassering er mer alvorlige ved maktubalanse, altså at en overordnet er den trakasserende part. Gjennom sammenligning av effekt på utbrenthet fra begge ytterpunkter, altså trakassering fra pasienter/pårørende sammenlignet med overordnet, var effekten på utbrenthet fra trakasseringen 6 ganger sterkere ved trakassering fra både overordnet leder og sidestilt kollega (OR=11,099) sammenlignet fra pasient/pårørende (OR=1,851). Når det gjelder følgene av trakasseringen, så har trakassering fra pasienter/pårørende i hovedsak en sammenheng mot utbrenthet, mens trakassering fra overordnet i større grad også er knyttet til turnoverintensjon og utvikling av mer alvorlige psykiske lidelser.

#### **7.4.4 Oppsummering av menneskelige kostnader**

Forskningsspørsmål 3 i oppgaven vedrørende de menneskelige kostnadene av destruktiv ledelse og eventuelle følgetilstander av dette avgrenses først og fremst til psykiske lidelser. I dette resultatkapittelet er i tillegg stress og utbrenthet inkludert, på grunn av den vesentlige koblingen mot psykiske lidelser. Menneskelige kostnader er i mange tilfeller vanskelig å estimere økonomisk, det er gjerne følgene av de menneskelige kostnadene som er økonomisk kostnadsdrivende. Dette er for eksempel når en psykisk lidelse fører til at offeret blir sykmeldt eller slutter i jobben (turnover).

Likevel så kan de menneskelige kostnadene være betydelige. Økonomiske kostnader kan få følger for bunnlinjen og i verste fall føre til at en virksomhet går konkurs, mens menneskelige kostnader er noe ofrene bærer med seg – enkelte ganger for resten av livet. Det er vanskelig å sette en økonomisk prislapp på alvorlig psykisk lidelse direkte, utover at det indirekte fører til økt sannsynlighet for langtidssykefravær og eventuelt innvilgelse av uføretrygd. Sett i lys av alvorligheten av de menneskelige kostnader, bør derfor forebygging av destruktiv ledelse og annen sosialt skadelig adferd som mobbing og trakassering tillegges vekt. I neste kapittel 8, diskusjon, diskuteres forebyggende tiltak i tillegg til de overnevnte temaer.

## **7.5 Temaenes relasjon til hverandre**

Temaene har sitt utgangspunkt i oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, hva destruktiv ledelse er og hva kostnaden er i form av menneskelige og økonomiske kostnader. Siden temaene ble opprettet a priori ut fra oppgavens forskningsspørsmål, har temaene en naturlig sammenheng opp mot oppgavens problemstilling.

Tema 1 omhandler destruktiv ledelse og følgetilstandene av dette. Temaet definerer og avgrenser selve problemet, mens de etterfølgende temaer fokuserer på kostnadene som følger av dette. For å kunne differensiere mellom økonomiske og menneskelige kostnader fra destruktiv ledelse og følgetilstander av dette, opprettes dette som tema 2 og 3.

Ingen temaer ble opprettet de novo, utover at flere av de inkluderte studier diskuterte forebyggende tiltak. I denne oppgaven blir derfor forebyggende tiltak inkludert i slutten av diskusjonskapittelet, ved å belyse tiltak som kan tenkes å redusere omfanget av og kostnadene til problemene omtalt i tema 1, 2 og 3.



## 8 DISKUSJON AV SENTRALE FUNN

For å kunne redusere hyppigheten og konsekvensene av destruktiv ledelse og følgetilstander av dette, er det viktig med kunnskap om hele konseptet *ledelse*, ikke bare den konstruktive delen av det. Problemstillingen i denne oppgaven er «hva koster destruktiv ledelse?», og den er belyst ved hjelp av følgende forskningsspørsmål:

- FS1: Hvordan beskrives destruktiv ledelse og eventuelle følgetilstander av dette i forskningslitteraturen?
- FS2: Hva er de økonomiske kostnadene av destruktiv ledelse?
- FS3: Hva er de menneskelige kostnadene av destruktiv ledelse i form av psykisk lidelse?
- FS4: I hvilken grad er psykisk helse en mediator for økonomiske kostnader?

I dette kapittelet blir funnene i kapittel 7 diskutert mot teorigrunnlaget i kapittel 5. Gjennomgående er forskningsspørsmålene førende for oppgavens struktur, som inkluderer diskusjonskapitlet også. Det innebærer at kapitlet er tematisk bygget opp, og rekkefølgen av temaene er den samme som forskningsspørsmålene – altså destruktiv ledelse, økonomiske kostnader og menneskelige kostnader. Bakerst i diskusjonskapitlet er min metodediskusjon, samt diskusjon rundt forskerrollen og min egen refleksivitet.

Forebyggende tiltak er ikke inkludert som et av forskningsspørsmålene i oppgaven, og av denne grunn er heller ikke dette opprettet som et tema i oppgaven. Likevel bør det nevnes at kan forebyggende tiltak ha en kostnadsreducerende effekt, som kan ha innvirkning på hvordan kostnadsbildet utvikler seg, eventuelt kunne ha utviklet seg. Forebyggende tiltak diskuteres i kapittel 8.5.

### 8.1 Tema 1: destruktiv lederadferd og følgetilstander av dette

For å kunne forstå konseptet *destruktiv ledelse*, så er det viktig å ha kunnskap om hva *ledelse* er. Det er allerede her problemet begynner. Ledelse er et ord som er adoptert fra dagligtalen og tatt inn i forskningen, men dessverre er det liten forskningsmessig konsensus rundt definisjonen av ledelse (Yukl, 2010). Av definisjonene som nevnes i teorikapitlet i denne oppgaven, så sammenfaller de på ett punkt – en leder skal gjøre et eller annet overfor ansatte, som skal føre

til noe (Yukl, 2010;Northouse, 2007;Andersen, 2011). Det er derfor ikke overraskende at Burns (2010) hevder praktisk ledelse er et av de mest observerte, men samtidig minst forståtte fenomener på jorden, og at Amazon (2020) har mer enn 90.000 forskjellige bøker om ledelse til salgs.

Det samme problemet eksisterer for destruktiv ledelse også; det finnes et utall av definisjoner som delvis overlapper. Kile (1990) identifiserte tidlig seks ulike varianter av helsefarlige ledere; tyrannen, manipulatorene, feilsøkeren, løgneren, formynderen som påkaller skyldfølelse og værhanen som viker unna sitt ansvar. Professor Einarsens forskergruppe ved Universitetet i Bergen har basert mye av sitt arbeid på avdøde professor Kiles arbeid. Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) viser til flere definisjoner på destruktiv lederadferd, som for eksempel ineffektiv, helsefarlig, giftig, avsporet og trakasserende ledelse. I tillegg kommer merkelapper som psykopater (*corporate psychopaths*), sosiopater og tyranner (Babiak, Neumann & Hare, 2010). Skogstad og Einarsen (2009) nevner manipulerende og narsissistisk/personifisert karismatisk ledelse, mens Tepper (2000) bruker termen mishandlende ledelse (*abusive supervision*).

Når det er svært mange forskjellige definisjoner på hva som kjennetegner destruktiv lederadferd, så vanskeliggjør dette for eksempel sammenlignende statistikk og prevalensstudier. Ut fra hvilken definisjon av destruktiv ledelse som legges til grunn, så kan prevalensen variere mellom 5 % og 61 % (Aasland et al., 2010;Kiazad et al., 2010).

### **8.1.1 Modell for konstruktiv og destruktiv lederadferd**

Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) argumenterer for at forskningsfeltet trenger en samlende definisjon, som er vidtrekkende nok til å favne alle fasetter av destruktiv ledelse. Aasland et al. (2010) legger denne definisjonen til grunn i sin studie, som for øvrig er omtalt i kapittel 7.2.1: «en systematisk og gjentakende adferd som bryter med organisasjonens legitime interesser ved å undergrave og/eller sabotere organisasjonens mål, oppgaver, ressurser og effektivitet og/eller motivasjon, velvære eller trivselen til underordnede». Definisjonen benyttes som grunnlag for modell 7-2, hvor et organisasjonsfokus i x-aksen krysser medarbeiderfokus i y-aksen. Dette gir fire forskjellige utfall av x og y-akse, som vist i figur 7-2, men også origo mellom x og y.

Modellen skal ifølge Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) favne de fleste typer av lederadferd, slik at destruktiv lederadferd kan settes i sammenheng for lettere å kunne forstå hvordan de ulike definisjonene henger sammen. Samme studie hevder at ved å plassere ulike definisjoner av destruktiv ledelse i en matrise, kan de lettere sammenlignes for å løfte fagfeltet videre. For å vurdere modellen, må dens styrker og svakheter drøftes.

Modellen og definisjonen av destruktiv ledelse som beskrevet av Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) og Aasland et al. (2010) har en styrke i å presentere en samlende «paraplydefinisjon», altså en vidtrekkende definisjon som rommer andre fasetter av destruktiv ledelse. Modellen skal også kunne fange opp konstruktiv ledelse, for å kunne se dette i sammenheng med destruktiv ledelse. Med modellens fem perspektiver (origo inkludert), så innebærer dette at fire av fem kategoriseringer i modellen er regnet som destruktiv.

Modellens og definisjonens styrke, det vidtrekkende søkelyset, kan også vise seg å være dens svakhet. Einarsen, Aasland og Skogstad (2007, s. 208) kaller konseptet for «*an all-inclusive concept*», altså at all type lederadferd skal kunne plasseres i modellen. Det er imidlertid satt to avgrensninger for at lederadferden skal oppfattes som destruktiv:

- Lederadferden må være systematisk og gjentakende.
- Lederadferden må krenke organisasjonens legitime interesser.

Dette innebærer at hensikt om å skade ikke er et avgrensende punkt i denne definisjonen, som fører til at ineffektivitet, tankeløshet og inkompetanse inkluderes som fasetter av destruktiv ledelse. Det er ved dette punktet denne definisjonen virker å skille seg fra annen forskning innenfor destruktiv lederadferd, ved at annen forskning i større grad tar utgangspunkt i handlinger med en negativ hensikt.

Tepper (2000) påpeker i definisjonen av mishandlende ledelse at dette er et fenomen hvor lederen over tid fremviser fiendtlig verbal og nonverbal adferd overfor sine underordnede, slik som kritisering av ansatte, har raserianfall eller bruker en eller annen form for tvang overfor den ansatte (tvinger noen til å gjøre noe). Dette er en svært alvorlig form for destruktiv ledelse, som har mye til felles med hvordan Skogstad og Einarsen (2009) definerer tyrannisk ledelse – med unntak av at sistnevnte har et tydeligere mål- og organisasjonsfokus.

Likheten mellom Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) og Tepper (2000) er at begge tar utgangspunkt i gjentakende og systematisk adferd. Sistnevnte avgrensner videre, og påpeker at adferden må være tydelig fiendtlig, og den må ha til hensikt å utøve destruktive handlinger overfor en underordnet. Det betyr at definisjonen på mishandlende ledelse ligger ganske nært opp mot definisjonen av mobbing og trakassering (utført av en leder), som ifølge Einarsen, Hoel og Nielsen (2005) er at en person over lengre tid føler seg utsatt for negative handlinger på slik måte at det er vanskelig å forsvare seg.

Kile (1990) sine seks varianter av helsefarlig ledelse beskrives som en aktiv adferd, som dermed skiller seg fra det inkluderende konseptet beskrevet av Einarsen, Aasland og Skogstad (2007). Andre aspekter av destruktiv jobbadferd, som også kan være destruktiv lederadferd, er blant annet uhøflighet (*incivility*), mellommenneskelig avvikende jobbadferd (*interpersonal deviance*) og utfrysning (*ostracism*) (Miner et al., 2012;Eissa, Lester & Gupta, 2019;Robinson, O'Reilly & Wang, 2013;Lee & Jensen, 2014). Fellesnevneren mellom disse fasettene av lavintensiv destruktiv adferd, er at de er aktive. Det er altså en adferd som velges ut fra en hensikt og som blir utført overfor en annen på en gjentakende måte.

Det er svært viktig å identifisere inkompetanse og andre mangler ved lederadferd, men når inklusjonskriteriene i definisjonen til Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) avviker fra flere andre definisjoner av destruktiv lederadferd, kan en risikere å skape et skjevt bilde. Eksempelvis anslår Tepper (2000) at rundt 10 % av ansatte utsettes for mishandlende ledelse, mens Kline og Lewis (2019) anslår at rundt 13 % plages av lederen sin. Til sammenligning hevder Aasland et al. (2010) ut fra et «*all-inclusive concept*» at 87,5 % av alle arbeidstakere har blitt utsatt for minst én hendelse av destruktiv lederadferd i løpet av de siste seks måneder, og at 33,5 % har blitt utsatt for destruktiv ledelse ofte eller veldig ofte i løpet av den samme tidsperioden. Denne diskrepansen er en interessant observasjon med tanke på inklusjons- og eksklusjonskriteriene knyttet til de ulike definisjonene av destruktiv lederadferd.

Et annet punkt er inklusjonskriterier knyttet til støttende, men illojal ledelse. Dette er ledelse som i ytterste konsekvens innebærer å stjele tid, penger eller ressurser fra organisasjonen – og derfor representerer en juridisk tvilsom ledergjerning. Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) hevder at vanligvis er ikke støttende, men illojal lederadferd en sak for rettsapparatet, men heller at lederen gir større fordeler til ansatte enn det de har grunnlag for å kunne gi. Dette er

gjærne en aktiv adferd som bevisst bryter med organisasjonens mål og verdigrunnlag, for eksempel i et bakeri hvor lederen bevisst produserer for mange produkter slik at ansatte kan ta dette med seg hjem eller gi til de ansatte for «smøring». Utover dette, har Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) i tråd med sitt «*all-inclusive concept*» også valgt å inkludere støttende, men illojal ledelse med bakgrunn i gode hensikter – men hvor ledergjærningen likevel har aspekter av dette perspektivet i seg. Dette er situasjoner hvor lederen oppfatter at en handler etter organisasjonens beste eller på annen måte utfører god og konstruktiv ledelse. Dette innebærer med andre ord en ledergjærning som bunner i for eksempel manglende strategisk kompetanse eller generell inkompetanse som leder.

Såpass brede inklusjonskriterier kan også vise seg å være utfordrende sett opp mot den moderne norske lederen. Aasland et al. (2010) påpeker at mange norske ledere har en lederstil som, ved svært brede inklusjonskriterier, kan inkluderes i forståelsen av støttende, men illojal ledelse. Den moderne, norske lederen har gjerne et tydelig medarbeider- og dialogfokus, hvor lederen forsøker å støtte underordnede i deres jobb; ved å lytte, tilordne nødvendige ressurser og sørge for at forholdene rundt den ansatte på best mulig måte muliggjør effektiv vare- og tjenesteproduksjon. Lederen kan som et trivselstiltak for eksempel arrangere et sommerarrangement eller liknende, hvor organisasjonen tar en stor del av eller hele regningen. Dette er lederadferd som strengt tatt bryter med organisasjonens mål om mest mulig effektiv kostnadskontroll, men som i praksis er konstruktiv utøvelse av ledelse ved at de ansatte føler seg sett og blir satt pris på.

Definisjonen og modellen til Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) er svært viktige bidrag til forskningen og forståelsen av destruktiv lederadferd, gjennom å romme mange ulike typer av destruktiv lederadferd. Mangel på en felles definisjon eller et teoretisk rammeverk rundt destruktiv lederadferd, vanskeliggjør videre helhetlig forskning. Forskningen står i fare for å forbli fragmentert uten et felles rammeverk som samler og rommer de ulike fasetter av destruktiv ledelse. Dessverre er det en risiko for at definisjonen blir for vidtrekkende, slik at modellen mister noe av sitt fokus og sin funksjon.

Ut fra dette anbefales det at definisjonens inklusjons- og eksklusjonskriterier justeres noe, ved at den destruktive lederadferden bør ha sin opprinnelse i en villet handling, og ikke ha opprinnelse i inkompetanse, tankeløshet eller ineffektivitet. Det bør altså foreligge en hensikt.

Disse avgrensningene kommer i tillegg til punktene nevnt tidligere om definisjonen til Einarsen, Aasland og Skogstad (2007), ved at ledergjerningen skal være systematisk, gjentakende og bryte med organisasjonens legitime interesser.

Inkompetanse, tankeløshet og ineffektivitet bør heller inkluderes i andre modeller, som kan rettes tydeligere mot for eksempel lederutviklingsprogrammer eller liknende – da de nevnte kan være forløpere til negativ jobbrelatert adferd mellom ansatte, som for eksempel mobbing og trakassering. Et annet forslag til modifisering av definisjonen, er at de handlinger som inkluderes må ha noe med ledelse å gjøre for å tydeliggjøre lederperspektivet. En leder som for eksempel stjeler tid, ressurser eller begår underslag fra virksomheten vedkommende er ansatt i, utfører handlinger som ikke bør ses på som destruktiv ledelse såfremt det ikke gjøres som en del av en ledergjerning. En leder er også en ansatt i organisasjonen, og en ansatt kan ha uærlige hensikter.

Oppsummert så foreslås det at modellen og definisjonen av destruktiv ledelse justeres noe, slik at destruktiv ledelse ses på som et aktivt valg av lederadferd for å kunne oppnå noe som er i strid med organisasjonens legitime interesser. På denne måten skilles lederadferd som begrunnes i tankeløshet, inkompetanse eller ineffektivitet bort. Resultatet av dette vil trolig være at definisjonens inklusjons- og eksklusjonskriterier vil være mer i tråd med en stor del av annen forskning innenfor fagfeltet, og dermed kunne få en høyere verdi i arbeidet for å utvikle et felles teoretisk rammeverk for destruktiv ledelse.

### **8.1.2 Kumulative effekter av destruktiv ledelse**

Ledelse er ifølge Sjøvold (2016) en maktposisjon, og i en posisjon med makt, så kan makten ifølge Einarsen, Skogstad og Aasland (2015) misbrukes. I teorigrunnet og i inkludert litteratur så beskrives sammenhenger mellom ulike former for negativ adferd på jobb. De mest aktive former for destruktiv lederadferd, mobbing og trakassering, avsporet, tyrannisk og mishandlende ledelse – eller tolket i lys av modellen (figur 7-2) til Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) – avsporet og tyrannisk ledelse, har store kostnader.

Tyrannisk og mishandlende ledelse (sett i lys av overnevnte modell) har en organisatorisk dehumaniserende effekt (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019). Offeret oppfatter lederens

adferd som representativ for organisasjonen, at ansatte i organisasjonen fratas mye av sin individualitet. En ansatt er redusert til en kostnadslinje eller en produksjonsfaktor, en oppfatning som styrkes gjennom lederens mishandlende ledergjerning. En ledergjerning oppfattet av den ansatte som mishandlende eller tyrannisk, innebærer at lederen ikke skyr noen midler for å nå sitt mål. Dette er altså mål som nås på bekostning av de ansatte, gjennom kraftig press, trusler, ydmykelses, raserianfall, manipulasjon og så videre (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007;Aasland et al., 2010;Tepper, 2000). Både mishandlende ledelse og organisatorisk dehumanisering reduserer trivsel, øker turnoverintensjoner og øker sannsynlighet for at ansatte blir utbrente (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019;Fiset et al., 2017).

Mobbing og trakassering utført av en leder, er som tidligere omtalt, en svært destruktiv form for ledelse. Mellom leder og ansatt er det en maktubalanse som lederen kan utnytte til egen fordel, noe som er medvirkende til å skape stort ubehag og eventuelt sykdom hos offeret (Einarsen, 1999;Einarsen, 2000;Matthiesen & Einarsen, 2004;Nielsen, Matthiesen & Einarsen, 2005). Gjennom å ha en større sosial og formell makt i organisasjonen, har lederen ofte større muligheter til å definere narrativet rundt offeret. Definerings av narrativer, forsøk på å isolere den ansatte og så videre, øker maktubalansen og dermed også den negative effekten av mobbingen (Nielsen et al., 2019;Fiset et al., 2017).

Negative hendelser på jobb har en betydelig smitteeffekt, hvor ulik negativ adferd kan påvirke hverandre og utvikle seg. Et eksempel på dette er hvis lederen er uhøflig eller fryser ut en ansatt (Lee & Jensen, 2014;Eissa, Lester & Gupta, 2019;Fiset et al., 2017). Dette kan skape negative reaksjoner hos både offer og observatør, som igjen kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet i negativ retning (Houshmand et al., 2012). Dårligere psykososialt arbeidsmiljø skaper mer mistenksomhet, mindre samarbeid og lavere engasjement, som igjen kan utvikle seg til mobbing og trakassering mellom ansatte (Einarsen, 1999;Einarsen, 2000). Dette kan utvikle seg videre, og på sikt skape et arbeidsmiljø preget av lav trivsel, høyt sykefravær, mye mobbing og trakassering samt destruktiv lederadferd som mishandlende ledelse eller liknende (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019;Eissa, Lester & Gupta, 2019).

Mye kan tyde på at negativiteten kan utvikle et selvforsterkende moment, men det er ikke data til å støtte disse antakelsene fullt ut selv om det er funnet enkeltsammenhenger mellom sosialt

skadelig adferd og psykiske lidelser, mellom psykiske lidelser og sykefravær, og til slutt mellom sykefravær og mobbing og trakassering (Finne, Stein & Bjørn, 2011;Nielsen et al., 2019;Eissa, Lester & Gupta, 2019). Hvordan den helhetlige mekanismen med eventuelle motsatte forhold mellom de fasetter nevnt over fungerer (destruktiv ledelse som tyrannisk og mishandlende ledelse, mobbing, trakassering, psykiske lidelser og sykefravær) anbefales belyst i fremtidig forskning.

Negativiteten, uansett om den er selvforsterkende eller ikke, er viktig å stoppe og reversere gjennom effektive intervensjoner (Finne, Stein & Bjørn, 2011). Nielsen et al. (2019) hevder at negativ adferd må håndteres på både et individuelt og organisatorisk nivå, hvor den eller de ansatte som utviser en negativ adferd må bli konfrontert med dette – samtidig som en effektiv intervensjon kan være vanskelig å gjennomføre for en leder alene. Et bredt mobbeprobler eller høy grad av destruktiv ledelse i virksomheten kan representere et organisatorisk problem, hvor denne type adferd stilltiende aksepteres. Dumay og Marini (2012) hevder at organisasjoner i rundt 40 % av tilfellene ikke gjør noen ting med kunnskapen om at mobbing og trakassering foregår innad i organisasjonen, som vist i figur 7-10. Viktige bestanddeler for å tillate en slik negativ utvikling, er blant annet lav lederkompetanse og et manglende organisatorisk forebyggende og oppfølgende fokus styrt gjennom for eksempel en HR-avdeling (Deery, Walsh & Guest, 2011;Meglich, Valentine & Eesley, 2019).

I kapittel 5.3 ble det nevnt at Pallesen et al. (2017) undersøkte sammenhengen mellom ulike personlighetstrekk hos offer og mobber med utgangspunkt i personlighetstesten «*The Big Five*» (Wiggins, 1996). Ofrene hadde en overrepresentasjon på personlighetstrekket nevrotisme, mens mobberne var overrepresentert på personlighetstrekket planmessighet. Nevrotisme dekker negative følelser, hvor lett man er nærtagende og sårbar. I motsetning til dette, hvis man skårer høyt på planmessighet, så er man svært drevet av mål og resultat. Det andre personlighetstrekket mobbere skårer høyt på, er ekstroversjon. Denne fasetten dekker hvor mye en liker å interagere med den ytre verden, samt gi uttrykk for sine meninger og oppfatninger.

Dette kan ifølge Nielsen, Glasø og Einarsen (2017) bidra i forklaringen av opplevd tyrannisk ledelse og opplevd mobbing og trakassering, uten at dette nødvendigvis er kjent for lederen selv. Gjennom tilpassede lederopplæringsprogrammer kan det hevdes at kompetanseheving om menneskelige forskjeller og likheter blant organisasjonens ledere og ansatte, kan føre til større



forståelse mellom ansatte og ledere med ulik personlighetsprofil som resultat. En forståelse av at man psykologisk fungerer litt forskjellig, ofte forklart som personkjemi eller liknende, kan hevdes å ha en positiv effekt knyttet til å redusere oppfattelsen av å bli utsatt for destruktiv ledelse og annen sosialt skadelig adferd.

Dog er det noen unntak, hvis lederen har en personlighetspatologi forenlig med for eksempel narsissistisk personlighetsforstyrrelse eller psykopati (Skogstad & Einarsen, 2009;Babiak, Neumann & Hare, 2010). I disse tilfellene kan økt kunnskap føre til en enda mer alvorlig arbeidssituasjon for den ansatte, siden den økte kunnskapen kan benyttes manipulativt (Palermo, 2012;Sjøvold, 2016).

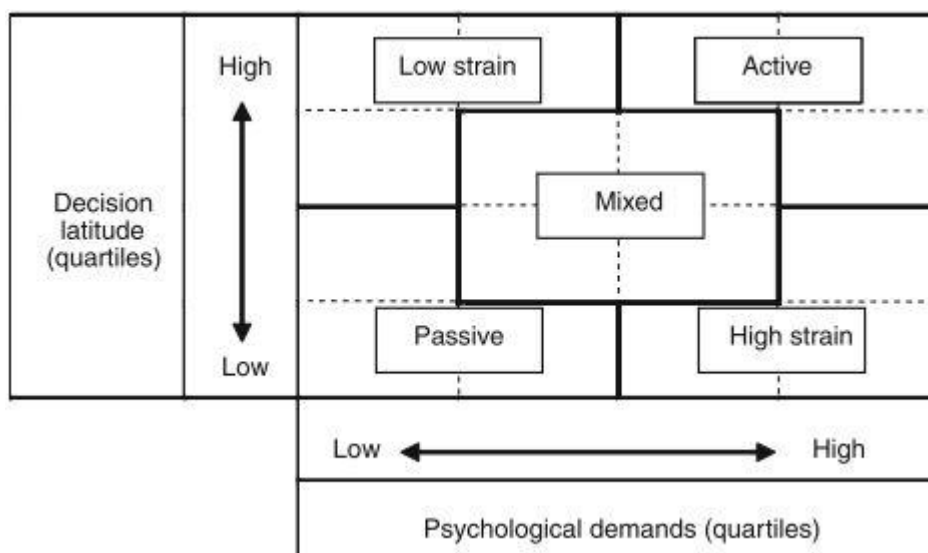
### **8.1.3 Krav-kontroll-modellen og jobbkrav-ressurs-modellen**

Arbeidslivet har vært og er fremdeles i konstant endring; fra å være et jordbrukssamfunn, til et industrisamfunn og til i dag hvor det er et tjenestesamfunn. Det nye arbeidslivet fremstilles blant annet som en økt kilde til stress, hvor tilsynelatende frie og fleksible arbeidsvilkår på den ene siden, skaper økt press på individet til å arbeide mer på den andre siden, og dermed låser individet til arbeid gjennom økte psykologiske krav (Martin & Matiaske, 2017;Canivet et al., 2013).

I krav-kontroll-modellen (figur 5-2) hevder Karasek og Theorell (1990) at alle arbeidsforhold teoretisk kan plasseres i en matrise ut fra hvor store psykologiske krav som stilles til arbeidstakeren og hvor stor mulighet vedkommende har til å utøve kontroll over arbeidssituasjonen sin. I denne modellen fremheves «aktiv kvadrant» som representativt for de beste jobbene, ved at det er høy grad av jobbautonomi og høy grad av psykologiske krav. Jobber i denne kvadranten er kjennetegnet av blant annet mulighet for jobbautonomi i møte med arbeidsoppgaver som muliggjør læring og utvikling (Karasek & Theorell, 1990). Denne modellen er dog utarbeidet i en tid hvor arbeidslivet var annerledes enn det er i dag.

I dag kan kravene til arbeidet ha et annet uttrykk enn tidligere, ved at det som beskrevet over ofte er større frihet i arbeidsvilkårene og dermed får kravene et annet uttrykk. I stedet for relativt styrte arbeidsvilkår, kan arbeidstakeren bli møtt med økte leveranser – det er arbeid som *må* leveres innen en viss frist. Det er dermed en selv som styrer hverdagene ut fra leveransen, og

da syns mange det er vanskelig å koble seg av fra jobben. Et arbeidsforhold hvor en selv i stor grad styrer arbeidsvilkårene, innebærer at stillingen kan ha elementer av flere kvadranter i seg, noe som Canivet et al. (2013) kaller for blandet (*mixed*). Dette innebærer at den ansatte kan oppleve store variasjoner i sin stilling, alt fra passivitet til høy arbeidsbelastning (*high strain*). Ved at stillingen ikke er plassert i kun én kvadrant på grunn av de ytre omstendigheter tilknyttet stillingen (slik som hvis en for eksempel jobber langs samlebånd), er også et uttrykk for hvordan arbeidslivet har endret seg. I arbeid ved for eksempel et samlebånd, styres stillingens karakteristika stort sett av ytre faktorer, men i et tjenestesamfunn med større jobbautonomi på hvor og når arbeidet skal gjøres, så kan stillingens arbeidsrelaterte stress på bakgrunn av hvor stor beslutningsmyndighet en har over egen stilling og kravene som stilles også variere. Dette vises i figur 8-1.



Figur 8-1: Krav/kontroll-modellen inkludert blandet (Canivet et al., 2013).

Gjennom å styre arbeidsdagen selv, samt ha mulighet til konstant å være pålogget, gjør at skillene mellom jobb og privatliv lettere viskes ut. Svært høy grad av selvstendighet i arbeidet, kan også gi økt risiko for stress (Martin & Matiaske, 2017). Lederen eller oppdragsgiveren kan enten tankeløst eller bevisst gi arbeidstakeren urealistisk høye krav til leveranse, slik at disse ikke kan nås uten at arbeidstakeren går på akkord med egen helse og privatliv. Selv om en strengt tatt har autonomi i utforming av den enkelte arbeidsoppgave, så vil arbeidstakeren likevel oppleve å befinne seg i en arbeidssituasjon karakterisert av *high strain* ved at de

psykologiske kravene er høye kombinert med så høye krav til leveranse at en mister den faktiske autonomien.

Ved å se krav-kontroll-modellen (DCM) i sammenheng med jobbkrav-ressurser-modellen (JD-R), kan skadelig arbeidsbelastning i det moderne arbeidslivet lettere vises. På den ene siden (DCM) så kan arbeidsbelastning forklares ut fra en forståelse av stillingens autonomi og psykologiske krav. I prinsippet innebærer dette at stillinger med høy grad av jobbautonomi ikke kan ha høy arbeidsbelastning (*high strain*), noe som ville tilsi vekst og utvikling fremfor sykdom og uførhet (Karasek & Theorell, 1990;Canivet et al., 2013). På den andre siden (JD-R) kan dette utdypes ved at alle stillinger har en individuell grad av arbeidsbelastning, men at dette i større grad avgjøres fra å se stillingens jobbkrav opp mot de tilgjengelige ressurser (både indre ressurser hos den ansatte og ytre ressurser som er tilgjengelige for den ansatte). Å inneha tilgjengelige ressurser (både indre og ytre) til å takle jobbkravene på en god måte gir høyere motivasjon og bedre ytelse. En påvirker organisasjonen en jobber i positivt. Det motsatte er hvis kravene overstiger de tilgjengelige ressurser, som gir høy arbeidsbelastning med økt arbeidsrelatert stress og høyere sannsynlighet for utvikling av utbrenthet eller andre somatiske eller psykiske lidelser (Bakker & Demerouti, 2007;Canivet et al., 2013).

Denne sammenhengen mellom de krav som stilles og de tilgjengelige ressurser kan også ses i sammenheng med *sense of coherence*, opprinnelig omtalt av Antonovsky. Han mente at god helse er en opplevelse av sammenheng mellom å forstå og finne mening i de utfordringer livet gir, og inneha ressurser til å håndtere disse utfordringene (Mittelmark et al., 2017). En skjevhet hvor utfordringene overstiger tilgjengelige ressurser, mente han i likhet med Bakker og Demerouti (2007) legger til rette for sykdomsutvikling.

Hvis destruktiv lederadferd som for eksempel mobbing, trakassering og åpenbare eller skjulte trusler også er en del av bildet, har situasjonen potensiale til å forvolde stor grad av skade på offeret. Lederen kan for eksempel gi inntrykk av gjennom åpenbare eller skjulte trusler at den ansatte risikerer reaksjoner som vil gjøre livet relativt vanskelig for den ansatte hvis den ikke forholder seg til direksjoner fra lederen med krav om urealistiske leveranser. Situasjoner hvor den ansatte opplever seg presset til *high strain* over lang tid, har forhøyet risiko for å utvikle alvorlige psykiske og somatiske lidelser, og dermed har en tydelig forhøyet risiko for å få innvilget uføretrygd (Canivet et al., 2013;Janssens et al., 2016). De faktiske sammenhenger

mellom destruktiv lederadferd og jobbkrav-ressurs-modellen er ikke funnet, og kan være et tema for fremtidig forskning å belyse. Gjennom å identifisere utvikling av destruktiv lederadferd på et tidlig tidspunkt ved for eksempel tilbakeholdelse av ressurser, kan målrettede intervensjonsstrategier utvikles for å unngå direkte og indirekte konsekvenser fra *high strain*.

## **8.2 Tema 2: økonomiske kostnader**

Alle former for destruktiv lederadferd som er beskrevet i denne oppgaven, fra passive lederstiler som laissez-faire og utfrysningsadferd til aggressive varianter av destruktiv lederadferd som tyrannisk og mishandlende ledelse, gir en økt økonomisk kostnad via sykefravær, produktivitetsfall og turnover (Aasland et al., 2010;Einarsen, Skogstad & Aasland, 2015;Tepper, 2000;Deery, Walsh & Guest, 2011;Nielsen et al., 2019). For å kunne estimere et kostnadsbilde knyttet til destruktiv ledelse, er det nødvendig med et sammenlignbart datagrunnlag som følger omtrent de samme definisjoner av hva som måles. Innenfor forskningsområdet *destruktiv ledelse* er dette som beskrevet tidligere ikke tilfelle, da det i likhet med (positiv/konstruktiv) ledelse eksisterer flere definisjoner av fenomenet. Det er altså en utfordring at det eksisterer mange ulike definisjoner av hva destruktiv ledelse er, som vanskeliggjør sammenligningen (Aasland et al., 2010;Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007;Einarsen, Skogstad & Aasland, 2015;Tepper, 2000).

I det økonomiske estimatet i denne oppgaven benyttes derfor mobbing og trakassering som grunnlagsmateriale, da det virker å være større forskningsmessig konsensus om definisjonene av mobbing og trakassering enn destruktiv ledelse. Forekomstene justeres mot hvor stor andel av mobbing og trakassering som utføres av leder (Dumay & Marini, 2012;Einarsen, Glasø & Nielsen, 2008;Einarsen, Skogstad & Glasø, 2013;Kline & Lewis, 2019).

### **8.2.1 Kostnad av sykefravær**

Antall lønsmottakere i Norge pr. 1. kvartal 2020 er på 2.564.943 personer, og gjennomsnittlig stillingsstørrelse er på 78 %. Dette tilsvarer 2.000.656 årsverk (SSB, 2020a). Den gjennomsnittlige årsverkskostnaden var i 2019 på 828.019 kr, eller 15.923 kr i uken (SSB,

2020d;SSB, 2020b). Dette inkluderer blant annet sosiale kostnader, yrkesskadeforsikring, pensjonstrekk og feriepenger, og må derfor ikke forveksles med gjennomsnittslønn.

Nielsen et al. (2019) hevder at ofre for mobbing og trakassering, sammenlignet med ansatte som ikke utsettes for denne type skadelig adferd, gjennomsnittlig har en økning i sykefravær på 42,38 %, mens Kline og Lewis (2019) hevder det gir 71 % økning. Gjennomsnittet av disse to estimatene er på 56,69 %, som da benyttes videre i denne oppgaven. Et gjennomsnittlig sykefravær i Norge på 6,3 % innebærer 16,38 dager fravær pr. årsverk (SSB, 2020e). En økning i sykefravær på 56,69 % gir et gjennomsnittlig sykefravær for ansatte utsatt for mobbing og trakassering på 9,87 %, totalt 25,67 dager pr. årsverk (9,29 dager ekstra fravær, som tilsvarer 1,858 ekstra uker).

Når det gjelder prevalens av mobbing og trakassering, så benyttes landsrepresentativ prevalens fra Nielsen et al. (2014) på 14 %, da dette virker å være i tråd med andre undersøkelser. Blant annet estimerte Nielsen, Matthiesen og Einarsen (2010) i metaanalyse en gjennomsnittlig prevalens av mobbing og trakassering på 14,6 %, mens Nielsen, Indregard og Øverland (2016) mente gjennomsnittet lå på ca. 15 %. Av alle som blir mobbet og trakassert, hevder Einarsen, Glasø og Nielsen (2008) at 50-80 % (gjennomsnitt 65 %) av all mobbing og trakassering utføres av leder overfor ansatt. Med utgangspunkt i 65 % av 14 % total forekomst, innebærer dette at totalt 9,1 % blir utsatt for mobbing og trakassering av lederen sin. Forekomsten er sammenlignbar med Tepper (2000), som hevder at rundt 10 % blir utsatt for mishandlende ledelse – uten at mishandlende ledelse og mobbing og trakassering utført av leder er det samme.

Til sammenligning hevder Nielsen (2013) at 13,5 % av alle amerikanske arbeidstakere blir mobbet eller trakassert av lederen sin. Dette ligger omtrent på linje med Kline og Lewis (2019), som mener at 13 % av alle ansatte i NHS i England blir mobbet av lederen sin. Dumay og Marini (2012) hevder at 73 % av all arbeidsrelatert mobbing og trakassering av ansatte utføres av leder, som gir en forekomst på 10,2 % av ansatte (73 % av 14 %) som blir utsatt av mobbing og trakassering fra en leder (Nielsen et al., 2014). Forekomsten fra Dumay og Marini (2012) er i samsvar med Einarsen, Aasland og Skogstad (2007), som mener at 74 % av alle ledere som blir utsatt for mobbing og trakassering, blir mobbet av lederen sin. Dette ekskluderer selvsagt toppledere, som det også kommer frem hos Dumay og Marini (2012).

Til estimering av de økonomiske kostnadene forbundet med sykefravær grunnet mobbing og trakassering fra leder i løpet av ett år, så benyttes følgende utregning som grunnlag:

$$\left( \begin{array}{c} \text{Antall årsverk i Norge } x \\ \text{andel mobbing og trakassering utført av leder } x \\ \text{gjennomsnittlig økt sykefravær pr. utsatt ansatt } x \\ \text{årsverkskostnad} \end{array} \right)$$

<b>Studie (navn, årstall)</b>	<b>Andel</b>	<b>Kostnad (kr pr. år)</b>
Dumay og Marini (2012)	10,2 %	6.049.312.011
Einarsen, Glasø og Nielsen (2008)	9,1 %	5.386.373.708
Einarsen, Skogstad og Glasø (2013)	13,5 %	7.990.774.183
Kline og Lewis (2019)	13,0 %	7.694.819.583
<b>Snittkostnad sykefravær mobbing/trakassering av leder pr. år</b>		<b>6.780.319.871</b>

Tabell 8-1: Estimert snittkostnad sykefravær.

## 8.2.2 Turnover

Tidligere ble det estimert at gjennomsnittlig turnoverkostnad var 160.154 kr for hvert tilfelle av turnover, som inkluderer produktivitetstap, rekruttering og opplæring. For å beregne gjennomsnittlig turnover, så hevder Dumay og Marini (2012) at 17 % slutter grunnet mobbing og trakassering. Kline og Lewis (2019) hevder 15 %, mens Giga, Hoel og Lewis (2008) hevder 6,25 %. Gjennomsnittet av disse er 12,75 %, som benyttes i estimatet under. Det er altså turnover som kommer i tillegg til vanlig turnover. Det benyttes samme prevalens av mobbing og trakassering utført av leder som i forrige estimat. Turnoverkostnaden estimeres på følgende måte:

$$\left( \begin{array}{c} \text{Årsverk i Norge } x \\ \text{andel mobbing og trakassering utført av leder } x \\ \text{andel turnover } x \\ \text{gjennomsnittlig turnoverkostnad} \end{array} \right)$$

Studie (navn, årstall)	Andel	Kostnad (kr)
Dumay og Marini (2012)	10,2 %	2.708.531.708
Einarsen, Glasø og Nielsen (2008)	9,1 %	2.416.435.151
Einarsen, Skogstad og Glasø (2013)	13,5 %	3.584.821.378
Kline og Lewis (2019)	13,0 %	3.717.592.541
<b>Snittkostnad turnover mobbing/trakassering av leder pr. år</b>		<b>3.106.845.195</b>

Tabell 8-2: Estimert snittkostnad turnover.

### 8.2.3 Generelt indirekte produktivitetstap grunnet mobbing og trakassering

Houshmand et al. (2012) hevder at tredjepart, altså *observatør* av mobbing og trakassering, påvirkes i stor grad gjennom blant annet økte turnoverintensjoner, redusert engasjement, motivasjon og ytelse, premature førtidspensjonerings og liknende.

Denne type negativ adferd kan spre seg til andre ansatte, som påvirkes og sprer dette videre igjen med en negativ påvirkning av det psykososiale arbeidsklimaet til resultat, noe Eissa, Lester og Gupta (2019) kaller for affektive mekanismer. Disse mekanismene kan igjen fungere som forløpere til mer alvorlige former for destruktiv jobberelatert adferd, som mobbing, trakassering og i verste fall mishandlende ledelse.

I den inkluderte litteraturen estimerte jeg en turnoverintensjon på ca. 32 % på grunn av destruktiv ledelse, mobbing og trakassering, mens Kline og Lewis (2019) hevder prevalensen kan være så høy som 60 %. Økte turnoverintensjoner representerer et produktivitetstap selv om vedkommende ikke slutter gjennom blant annet lavere jobbytelse, lavere engasjement og motivasjon samt lavere organisatorisk tilknytning (Houshmand et al., 2012; Dumay & Marini, 2012; Cregård, Corin & Skagert, 2017; Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019). En prematur førtidspensjering eller turnover kan få implikasjoner for produktivitet, spesielt hvis den som

slutter har essensiell kompetanse som ikke er erstattet fullt ut før arbeidsforholdet avsluttes (Giga, Hoel & Lewis, 2008). For å estimere det indirekte produktivitetstapet i Norge, benyttes følgende utregning:

$$\left( \begin{array}{c} \text{Antall årsverk i Norge } x \\ \text{årsverkskostnad } x \\ \text{produktivitetstap } x \\ \text{andel mobbing og trakassering utført av leder} \end{array} \right)$$

Kline og Lewis (2019) og Giga, Hoel og Lewis (2008) viser til at dette fenomenet sannsynligvis står for et generelt produktivitetstap på 1,5 %. Siden dette kun er et estimat, benyttes en varians på 0,5 % for å vise potensielt lavt og høyt produktivitetstap. For å estimere andelen av produktivitetstapet som skyldes mobbing og trakassering utført av ledere, så benyttes prevalensen fra Einarsen, Glasø og Nielsen (2008) som et konservativt estimeringspunkt, ved at 65 % av mobbing og trakassering utføres av leder.

<b>Generelt indirekte produktivitetstap</b>	<b>Kroner</b>
Produktivitetstap 1 %	10.767.777.673
Produktivitetstap 1,5 %	16.151.666.510
Produktivitetstap 2 %	21.535.555.346

Tabell 8-3: Estimert generelt indirekte produktivitetstap.

#### **8.2.4 Reduksjon i bruttonasjonalprodukt grunnet mobbing og trakassering**

Giga, Hoel og Lewis (2008) påpeker at et produktivitetstap for organisasjoner, sykefraværskostnader, uføretrygd, medisinsk og psykiatrisk behandling av sykdom etter destruktiv ledelse, mobbing, trakassering og så videre, påvirker landets bruttonasjonalprodukt (BNP) negativt. Bruttonasjonalproduktet for fastlands-Norge er i 2020 på ca. 3.127 milliarder kroner (Finansdepartementet, 2019). Størrelsesorden for reduksjon av bruttonasjonalproduktet varierer mellom 1 % til 2 % på grunn av mobbing og trakassering (Giga, Hoel & Lewis, 2008; Queensland Government, 2002). Igjen benyttes Einarsen, Glasø og Nielsen (2008) som



et konservativt estimeringspunkt på 65 % for andel av mobbing og trakassering som utføres av leder. Estimater benytter følgende utregning:

$$\left( \text{BNP} \times \text{andel reduksjon i BNP} \times \text{andel mobbing og trakassering utført av leder} \right)$$

<b>Reduksjon BNP i prosent</b>	<b>Kroner</b>
Reduksjon 1 %	20.325.500.000
Reduksjon 1,5 %	30.488.250.000
Reduksjon 2 %	40.651.000.000

Tabell 8-4: Estimert reduksjon i bruttonasjonalprodukt.

### 8.2.5 Oppsummering kostnadsestimater

For å oppsummere kostnadsestimatene, benyttes lav, middels og høyt anslag – hvor middels regnes som gjennomsnitt mellom lav og høy. Sistnevnte er laveste og høyeste verdi tilknyttet hver kategori av kostnader.

	<b>Lav (kr)</b>	<b>Middels (kr)</b>	<b>Høy (kr)</b>
<b>Mobbing og trakassering</b>	5.386.373.708	6.688.573.945	7.990.774.183
<b>Turnover</b>	2.416.435.151	3.000.628.265	3.584.821.378
<b>Produktivitetstap</b>	10.767.777.673	16.151.666.510	21.535.555.346
<b>Reduksjon BNP</b>	20.325.500.000	30.488.250.000	40.651.000.000
<b>Summert</b>	<b>38.896.086.533</b>	<b>56.329.118.720</b>	<b>73.762.150.907</b>

Tabell 8-5: Oppsummering kostnadsestimat.

Dette betyr at kostnadene for mobbing og trakassering utført av leder estimeres til å utgjøre mellom 38,9 og 73,8 milliarder kroner årlig. For å se dette i sammenheng med de totale kostnader, estimeres dette under.

Ved bruk av en prevalens fra Nielsen et al. (2014) for mobbing og trakassering i Norge på 14 %, turnover på 12,75 %, et generelt produktivitetstap på 1,5 % og reduksjon i bruttonasjonalprodukt på 1,5 %, så estimeres de totale kostnadene for mobbing og trakassering i Norge til ca. 85,8 milliarder kroner. Dette vises i tabell 8-6.

	<b>Kroner</b>
All mobbing og trakassering	85.759.819.628
Mobbing og trakassering fra leder	56.329.118.720
<b>Differanse</b>	<b>29.430.118.720</b>

Tabell 8-6: Estimerte totalkostnader mobbing og trakassering.

Det overnevnte gir en differanse av kostnadene forårsaket av mobbing og trakassering generelt og av mobbing og trakassering utført av leder på 29,4 milliarder kroner, men det foreligger ikke nok data til å anslå hvor stor andel av mobbing og trakassering mellom kolleger som indirekte har sin opprinnelige årsak i andre former for destruktiv og inkompetent lederadferd. Flere av estimatene har en svakhet ved at de er gjennomført med faktorer fra britiske studier. Dette gir en usikkerhet hvorvidt faktorene er korrekte for det norske arbeidsmarkedet, selv om verdiene i estimatene er norske. Det anbefales at fremtidig forskning finner norske faktorer og kontrollerer estimatet.

### **8.3 Tema 3: menneskelige kostnader – psykisk helse**

God helse er beskrevet som en følelse av sammenheng, eller *sense of coherence* (Mittelmark et al., 2017). Når de psykologiske og emosjonelle kravene overstiger ens kapasitet, står en i fare for å utvikle blant annet arbeidsrelatert stress og psykiske lidelser (Martin & Matiaske, 2017; Bakker & Demerouti, 2007; Canivet et al., 2013). Hvis destruktiv lederadferd som for eksempel mobbing og trakassering av ansatte legges til regnestykket, blir den negative effekten på offeret vesentlig sterkere ved blant annet at støtte og ressurser ikke lengre er tilgjengelig for offeret.

Det er i resultatkapittelet vist at det er store menneskelige kostnader i form av psykiske lidelser forbundet med sosialt skadelig arbeidsrelatert adferd som for eksempel destruktiv lederadferd (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019; Deery, Walsh & Guest, 2011; Dumay & Marini, 2012; Houshmand et al., 2012; Janssens et al., 2016; Nielsen et al., 2019; Nielsen et al., 2015). En relativt stor andel av arbeidsrelatert mobbing og trakassering, er hvor en ansatt blir mobbet av en leder (Dumay & Marini, 2012; Einarsen, Glasø & Nielsen, 2008; Einarsen, Skogstad & Glasø, 2013; Kline & Lewis, 2019).

Et viktig punkt i forståelsen av selvopplevd mobbing, er den klassiske attribusjonsfeilen. Det vil si at en feiltolker det verbale og/eller non-verbale budskapet, og dermed oppfatter dette som mobbing og trakassering eller annen negativ adferd uten at det er ment slik fra avsender av budskapet (Skogstad & Einarsen, 2009). Enkelte personer som har psykiske lidelser, kan ha høyere tilbøyelighet til å tolke andres adferd som negativ (Finne, Stein & Bjørn, 2011). I en situasjon hvor en ansatt hevder seg mobbet av lederen sin, så kan den ansattes oppfattelse av lederen være preget av en klassisk attribusjonsfeil – den emosjonelle tolkningen av lederens adferd kan føre til at en tolker lederen som en person med onde hensikter eller på annen måte innehar noen mindre gode personlighetstrekk (Skogstad & Einarsen, 2009). Ifølge Babiak, Neumann og Hare (2010) kan opptil 5,9 % av amerikanske ledere ha psykopatiske trekk, som innebærer at de *kan* være psykopater. Den reelle prevalensen av psykopatiske ledere er lavere, siden det er samlebetegnelsen psykopatiske *trekk*. Dette innebærer uansett at 94,1 % ikke er innenfor denne gruppen. Skogstad og Einarsen (2009) hevder at rundt 0,8 % av norske arbeidstakere har narsissistisk personlighetsforstyrrelse – som igjen innebærer at 99,2 % ikke har det. Det er derfor tydelig at de fleste ledere er helt vanlige mennesker med normal personlighetsfungering.

Ingen kan fullt ut forstå et annet menneske kun gjennom observasjon og tolkning, det må være basert på likeverdige interaksjon og dialog (Røkenes & Hanssen, 2002). Kommunikasjon som er preget av stor ulikhet, eksempelvis hvor kommunikasjonen preges av at lederens tilbøyelighet til å bruke maktmidler er åpenlys eller skjult, gir en dårligere kommunikasjon (Sjøvold, 2016).

Faktisk eller opplevd ulikhet kan gi grobunn for konflikter og annen negativ adferd som for eksempel mobbing og trakassering. Einarsen (1999) nevner stridsmobbing som et eksempel, en

konflikt som kan ha sitt utspring i en uløst uenighet mellom to personer. Uenigheten utvikler seg til en konflikt, som igjen kan utvikle seg til en situasjon hvor den ansatte opplever å bli utsatt for mobbing og trakassering av lederen sin. Selv om en ansatt og en leder har forskjellige roller i organisasjonen, har forskjellige perspektiver og forvalter ulikt nivå av intern makt, så anbefales det at interaksjonen mellom dem likevel bør være preget av dialog mellom to likeverdige mennesker.

Mange ofre for negativ lederadferd, spesielt mobbing og trakassering eller annen alvorlig lederadferd, utvikler unnvikelsessymptomer forenlig med angstlidelser – som igjen øker sannsynligheten for sykefravær (Deery, Walsh & Guest, 2011; Houshmand et al., 2012; Nielsen et al., 2019). Ut fra en psykodynamisk forståelsesmodell antar man at angsten blir utløst og opprettholdt av uløste konflikter, og hvor problemløsingen som oftest er styrt av en unngåelsesadferd. Angst preges ofte i tillegg av tankekaos og grubling. En forsøker å finne fornuft, forståelse og mening i sine opplevelser, hvor en kan ligge våken om nettene; gruble eller grue seg til neste arbeidsdag (Snoek & Engedal, 2008). Tankekaos, grubling og søvnløshet har gjerne en kumulativ effekt, og som kan føre til at man utvikler klinisk depresjon. Depresjon kan også debutere uten foranliggende angst. Ifølge Wittchen et al. (2011) har 14 % av den europeiske befolkningen, Norge inkludert, en angstlidelse. 6,9 % har klinisk depresjon, hvor 33,3 % ifølge Hansson, Chotai og Bodlund (2010) skyldes arbeidsrelaterte faktorer.

For å få et bilde av størrelsesorden av arbeidstakere i det norske arbeidslivet som diagnostiseres med klinisk depresjon på grunn av arbeidsrelaterte faktorer og i tillegg blir utsatt for arbeidsrelatert mobbing og trakassering fra leder, så estimeres dette i tabell under. Her brukes prevalens på 14 % for mobbing og trakassering fra Nielsen et al. (2014) og andel som blir mobbet av lederen sin på 65 % fra Einarsen, Glasø og Nielsen (2008).

	<b>Andel</b>	<b>Antall mennesker</b>
Antall lønnsinntakere i Norge (SSB, 2020a)		2.564.943
Hvorav diagnostisert med klinisk depresjon	6,9 %	176.981
Hvorav depresjon skyldes arbeidsrelaterte faktorer	33,3 %	58.935
Hvorav utsettes for mobbing og trakassering	14,0 %	8.251
Hvorav utsettes for mobbing og trakassering av leder	65,0 %	5.363

Tabell 8-7: Estimert antall deprimerte som blir utsatt for mobbing og trakassering av leder.

Dette innebærer at 5.363 personer som er diagnostisert med klinisk depresjon er blitt utsatt for mobbing og trakassering av lederen sin, noe som utgjør 3,03 % av alle som diagnostiseres med denne diagnosen. Alle sykdomstilfeller er forskjellige, og en kan ikke med dette estimatet fastslå i hvilken grad mobbing og trakassering fra leder er den utløsende faktoren til klinisk depresjon. Det foreligger heller ingen data om hvor stor andel av mennesker diagnostisert med klinisk depresjon og som blir utsatt for mobbing og trakassering av lederen sin, som blir sykemeldte.

Likevel, hvis en multipliserer 5.563 med en årsverkskostnad på 828.019 kr, blir dette 4.606.269.697 kr. Kontrollert mot estimatet for total sykefraværskostnad grunnet mobbing og trakassering utført av leder i tabell 8-1 på 6.780.319.871 kr, så kan en ikke avvise at kostnadsestimatene kan ha et visst samsvar. Det er dog ikke nok data til å vurdere dette videre, og det anbefales at eventuelle sammenhenger belyses nærmere i fremtidig forskning.

Ofre for destruktiv lederadferd, spesielt alvorlige og aktive former som tyrannisk og mishandlende ledelse samt mobbing og trakassering utført av leder, har forhøyet sannsynlighet sett opp mot normalbefolkningen for å utvikle alvorlige psykiske lidelser (Nielsen et al., 2019). 72-84 % av de som utsettes for alvorlig, negativ lederadferd, viser symptomer forenlig med posttraumatisk stresslidelse (Matthiesen & Einarsen, 2004;Nielsen, Matthiesen & Einarsen, 2005). Vurdert opp mot traumetypologien utarbeidet av Terr (1991) i tabell 5-2, så kategoriseres denne typer traumer som intenderte type 2. Det vil si hvor offeret møter gjentatte, ventede og alvorlige trusler mot egen integritet. Denne type traumeutvikling vil si at én isolert hendelse ikke representerer et traume, men det er summen av en serie hendelser over tid (Terr, 1991).

Traumeutviklingen kan i tillegg forsterkes ved at ofre for alvorlig, destruktiv lederadferd kan føle seg direkte eller indirekte truet til å ta kortere sykefravær enn hva som er medisinsk anbefalt (Nielsen et al., 2019). Dette fører til at selv om destruktiv ledelse kan ha en begrenset effekt på sykefraværets lengde på kort sikt, kan dette føre til utvikling av posttraumatisk stresslidelse med langvarig sykefravær, eventuelt innvilgelse av uføretrygd på lang sikt (Nielsen et al., 2019;Nielsen, Matthiesen & Einarsen, 2005;Janssens et al., 2016).

Sett i lys av det overnevnte med risiko for utvikling av alvorlig psykisk lidelse, er det tydelig at den forsterkede effekten opplevd kollegastøtte har ( $r=.45$ ) mellom mishandlende ledelse og

organisatorisk dehumanisering, er beskyttende for offeret. Ved at effekten av organisatorisk dehumanisering blir sterkere, øker offerets turnoverintensjon raskere. På denne måten blir offeret raskere innstilt på å slutte i organisasjonen, og komme seg videre (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019).

Flere studier viser til sammenhengene mellom destruktiv lederadferd, mobbing, trakassering og sykefravær, hvor psykisk lidelse fungerer som en viktig mediator. Dette samspillet virker å påvirke hverandre, og det hevdes at samspillet utvikler seg til å få et eget selvforsterkende moment hvis det ikke blir håndtert korrekt på individuelt og organisatorisk nivå. Det er tidligere i oppgaven vist at arbeidsrelatert mobbing, trakassering og annen alvorlig form for destruktiv lederadferd som tyrannisk og mishandlende ledelse, predikerer psykisk lidelse. Psykisk lidelse er vist å predikere sykefravær. Etter hvert som denne antatte selvforsterkende effekten får utviklet seg, vil sannsynligheten for alvorlig psykisk lidelse som for eksempel posttraumatisk stresslidelse og suicidalitet gradvis øke. Jo alvorligere den psykiske lidelsen er, desto mer predikerer dette langtidssykefravær. Langtidssykefravær over 21 dager predikerer senere arbeidsrelatert mobbing og trakassering (Canivet et al., 2013; Janssens et al., 2016; Nielsen, Matthiesen & Einarsen, 2005; Nielsen et al., 2015; Nielsen et al., 2019).

Utvikling av psykisk lidelse er vist å ha en sammenheng med destruktiv ledelse, mobbing og trakassering, og kan således anses å være en menneskelig kostnad av denne type negativ adferd. Det er imidlertid i mindre grad synliggjort hvilke variabler som er vesentlige i *hvorfor* mobbing, trakassering og annen destruktiv lederadferd predikerer psykisk lidelse. Hvilke følelser og reaksjoner er i sving hos ofre for destruktiv lederadferd, som gjør at dette utvikles til psykiske lidelser? Felles for flere typer psykiske lidelser, som for eksempel angst, depresjon, posttraumatisk stresslidelse, suicidalitet med flere er tilbaketrekning (Hummelvoll, 2012). I samspillet mellom negativ adferd på jobb og utvikling av psykiske lidelser, kan skam være en viktig variabel som det er verdt å undersøke nærmere (Ahmed & Braithwaite, 2011). Tilbaketrekning kan også være en del av den fremmedgjøringen en opplever ved negativ adferd som mobbing, trakassering og tyrannisk og mishandlende ledelse.

Skam er en følelse som involverer andre på en eller annen måte, og dermed regulerer mye av forholdet mellom en selv og en gruppe. Det samme gjelder for eksempel tilknytning, omsorg, sosial rangering, inklusjon og eksklusjon, samt samarbeid med andre (Fast, 2016). Skam er

også en viktig bestanddel i kontakten mellom mennesker, ved at den kan være med på å forme egen selvfølelse og den oppfatning man har av den andre. Mennesket er et flokkdyr, hvor det å være en del av en flokk vanligvis oppfattes som attraktivt og trygt. Det innebærer også at medlemmene i denne flokken beskytter flokken mot trusler, enten ved en form for intern selvjustis i flokken eller å danne felles oppfatninger om mennesker som ikke er en del av flokken (Fast, 2016; Martocci, 2015). Dette innebærer at skammen kan deles inn i tre kategorier; sunn, reintegrativ og disintegrativ skam (Fast, 2016; Ahmed & Braithwaite, 2011).

Innenfor psykiske lidelser som for eksempel depresjon og suicidalitet, så spiller ofte skam en stor rolle. En skammer seg over den man er, man anser seg selv som et svært lite godt menneske og det å være seg selv i seg selv kan være så smertefullt at en ikke klarer å håndtere det. Suicidalitet blir dermed en problemløsningsadferd for å unnsnippe smerten, eventuelt at en tror nære personer vil få det bedre hvis en er død. Det er i disse situasjonene en kan oppleve at den suicidale uttrykker mindre håpløshet uten endring i bruk av absolutistiske ord og uttrykk, som misforstås som en bedring i vedkommendes psykiske helse (Al-Mosaiwi & Johnstone, 2018). Et suicid er åpenbart et svært dårlig handlingsalternativ, så det er viktig å bistå vedkommende til å få medisinsk hjelp. Ved disse lidelsene danner den lidende seg sitt eget skamfulle narrativ om seg selv, som kanskje ingen andre ser (Hummelvoll, 2012; Snoek & Engedal, 2008). Ved disintegrativ skam kan rollene endre seg, i det som Vetlesen (2001) kaller for skammens paradoks, hvor en kan påføre et annet menneske skam.

Vanligvis er skam og skyld to sider av samme sak, altså at det vanligvis ikke er noen andres skyld at man bærer på den skammen man gjør. De fleste tilfeller av psykiske lidelser kommer eksempelvis ikke fra arbeidsrelatert mobbing og trakassering, som eksemplifisert med depresjon tidligere i kapittelet. Narrativet om seg selv har man stort sett laget selv (Snoek & Engedal, 2008; Hummelvoll, 2012).

Til forskjell fra dette, så ekskluderes man ved disintegrativ skam fra en gruppe fordi man *er* feil. Det er noe ved en selv som er årsak til ekskluderingen, som altså blir svært personlig for offeret. Av en eller annen grunn som noen andre har definert, så er man ikke lengre bra nok for gruppen (Fast, 2016). Det etableres et narrativ innad i den gruppen en ikke lengre får være en del av – som innebærer at skyld og skam skiller lag. Én eller flere personer påfører en annen person skam, noe som innebærer at nå er skammen blitt et redskap hvor en gjerningsperson

påfører et ubehag overfor et offer – de mellommenneskelige forholdene misbrukes (Vetlesen, 2001).

Her er en også ved kjernen av mobbing og trakassering, hvor en gjerningsperson påfører et offer ubehag som det er vanskelig å forsvare seg mot. Gjerningspersonen forsøker gjerne å danne et narrativ innad i organisasjonen om offeret, slik at offeret blir isolert (Einarsen, Hoel & Nielsen, 2005). Dette kan for eksempel være forsøk på å så tvil om en persons integritet eller at personen ikke leverer kvalitet i arbeidet og dermed ikke kan få ansvar for arbeidsprosesser. Utfrysningssadferd, hvor noen ikke får delta i det «gode selskap» er et annet eksempel på disintegrativ skam (Fiset et al., 2017; Robinson, O'Reilly & Wang, 2013; Williams, 2007; Fast, 2016). Forskjellen er at mobbing og trakassering og annen destruktiv lederadferd som tyrannisk og mishandlende ledelse er en svært aktiv adferd overfor offeret, mens utfrysning oftest er preget av passive og mer lavintensive handlinger. Gjennom dette kan det hevdes at skam kan påføres aktivt eller passivt, alt ut fra om det er aktive eller passive handlinger overfor offeret.

Uansett om skam påføres aktivt eller passivt, så har det et betydelig skadepotensial. Offeret påføres et narrativ, som hefter ved offeret (Vetlesen, 2001). Skam og det medfølgende narrativ er en svært viktig bidragsyter i utvikling av til dels alvorlige psykiske lidelser. Hvis dette har sin årsak i påført skam som internaliseres og hvor det medfølgende narrative adopteres, så kan offeret selv forsterke effekten av skam og dermed utviklingen av psykiske lidelser (Vetlesen, 2001; Hummelvoll, 2012; Snoek & Engedal, 2008). Det kan derfor hevdes at skam spiller en viktig rolle i det selvforsterkende momentum som er beskrevet over om forholdet mellom arbeidsrelatert mobbing, psykisk lidelse, sykefravær og senere arbeidsrelatert mobbing etter langtidsfravær. Sistnevnte når en kommer tilbake fra langtidsfravær og ikke lengre anses som en naturlig del av gruppen, kan interaksjonen mellom de som opplever seg som en del av gruppen og den som står utenfor, bli regulert av skam. Felblinger (2008) hevder at effektene fra negativ jobbadferd som kan påføre andre skam, multipliserer seg hvis det ikke blir håndtert på både et individuelt og administrativt nivå.

Hvor stor effekten av skam som variabel er mellom negativ adferd og utvikling av psykiske lidelser, kan ikke støttes av tilgjengelige data. Det anbefales at fremtidig forskning undersøker skammens funksjon som mediator mellom arbeidsrelaterte negative opplevelser og utvikling



av reaksjoner hos offeret for i større grad forstå virkningsmekanismene og effektforholdene knyttet til skam.

## 8.4 Oppsummering av temaene

Oppgavens problemstilling, hva destruktiv ledelse koster, er belyst gjennom fire forskningsspørsmål:

- FS1: Hvordan beskrives destruktiv ledelse og eventuelle følgetilstander av dette i forskningslitteraturen?
- FS2: Hva er de økonomiske kostnadene av destruktiv ledelse?
- FS3: Hva er de menneskelige kostnadene av destruktiv ledelse i form av psykisk lidelse?
- FS4: I hvilken grad er psykisk helse en mediator for økonomiske kostnader?

Dette har gitt grunnlaget for å opprette tre temaer; (1) destruktiv ledelse og eventuelle følgetilstander, (2) økonomiske kostnader og (3) menneskelige kostnader i form av psykisk lidelse.

For å kunne bringe forskningsfeltet innenfor destruktiv ledelse videre, trengs det en allment akseptert definisjon og teoretisk rammeverk som andre fasetter av destruktiv lederadferd kan tolkes i lys av for en felles forståelse av hva destruktiv ledelse er og hva det ikke er. Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) presenterer en svært viktig «paraplydefinisjon» av destruktiv og konstruktiv ledelse sett under ett, men som i denne oppgaven hevdes å bli for vidtrekkende sammenlignet med andre definisjoner av destruktiv ledelse – og at den dermed mister noe av sin funksjon.

Når det gjelder forskningsspørsmål 2, de økonomiske kostnadene av destruktiv ledelse, så er det i denne oppgaven tatt utgangspunkt i forekomst av mobbing og trakassering utført av leder. Dette er en meget alvorlig form for destruktiv lederadferd, som kan tolkes i lys av figur 7-2 til å tilhøre kategorien avsporet ledelse, selv om det er overlappende mot for eksempel tyrannisk ledelse også. De økonomiske kostnadene forbundet med dette fenomenet er i Norge estimert til å være betydelige. Formlene for å estimere kostnader forbundet med sykefravær, turnover og

produktivtetsfall i kapittel 8.2.1, 8.2.2 og 8.3.3 kan også benyttes for å estimere antatte kostnader i en virksomhet med for eksempel 5.000 årsverk.

Det siste temaet, menneskelige kostnader i form av psykiske lidelser, belyser forskningsspørsmålene 3 og 4. Det er en signifikant sammenheng mellom destruktiv lederadferd som for eksempel mobbing og trakassering utført av leder eller mishandlende ledelse og utvikling av psykiske lidelser hos offeret. Det er i tillegg satt et spørsmålsteget ved de mekanismer som fører til at psykisk lidelse debuterer hos ofrene. I denne oppgaven hevdes det at skam spiller en viktig rolle, som bidrar til at psykisk lidelse omtales som en mediator mellom destruktiv lederadferd og økonomiske kostnader som sykmelding og turnover.

Oppsummert er de totale kostnader forbundet med destruktiv ledelse funnet å være betydelige. Av denne grunn belyses forebyggende tiltak for å redusere de menneskelige og/eller de økonomiske kostnader forbundet med destruktiv lederadferd og følgetilstander av dette i kapittel 8.5.

## **8.5 Hva kan gjøres forebyggende for å redusere kostnader?**

Gjennom diskusjonskapittelet er det vist at destruktiv ledelse og følgetilstander av dette kan ha en betydelig kostnad, både i form av menneskelige og økonomiske kostnader. Analysen av de inkluderte studier viste at flere studier diskuterer forebyggende tiltak for å redusere kostnader, gjennom å intervensere eller å forhindre at den destruktive situasjonen oppstår. Forebyggende tiltak ble ikke inkludert som et tema, da dette ikke hadde direkte sammenheng med oppgavens forskningsspørsmål, men omtales likevel i diskusjonskapitlet for å synliggjøre viktigheten av forebygging.

Forebyggende tiltak er ifølge Nielsen et al. (2019) mindre ressurskrevende for virksomheten enn å håndtere konsekvensene av destruktiv lederadferd. Ikke minst er forebyggende tiltak svært viktige for å redusere menneskelige kostnader, da dette er kostnader som ofrene kan bære med seg resten av livet og derfor bør tillegges stor vekt (Giga, Hoel & Lewis, 2008). Gjennom analysen var det fire kategorier som utmerket seg, som derfor omtales nærmere på neste side:

- Danne en avvikskultur.
- Ha en dyktig og tydelig HR-avdeling med tilhørende organisatoriske rutiner.
- Legge til rette for høy lederkompetanse.
- Sørge for organisatorisk støtte og trivselstiltak.

### **8.5.1 Danne en avvikskultur**

Et av målene ved å danne en avvikskultur, er å kunne oppdage og gjøre noe med uønskede hendelser samt tilby bistand og støtte til de som har opplevd uønskede hendelser (Martin & Matiaske, 2017). Dette innebærer å åpne opp kommunikasjonskanaler for at ansatte for eksempel kan rapportere om negative hendelser (Fiset et al., 2017; Mardanov & Cherry, 2018). Å ha gode systemer for å håndtere negative hendelser, mobbing, trakassering og liknende kan fungere som en form for strukturell myndiggjøring av utsatte ansatte – på engelsk kalt *structural empowerment*. Disse systemene kan benyttes av de ansatte for å beskytte seg mot negativ adferd fra andre (Deery, Walsh & Guest, 2011).

I tillegg hevder Dumay og Marini (2012) at det bør opprettes egne samtalearenaer for organisasjonens ledere hvor vanskelige temaer kan tas opp. Disse arenaene vil bidra til å konfrontere ledere med informasjon fra blant annet avvik slik at lederne dermed blir tvunget til å håndtere aktuelle hendelser fremfor å ignorere dem. Suksessfulle intervensjoner mot mobbing og annen negativ adferd er vist å redusere sykefravær, ved at negative hendelser blir håndtert og at leder- og ansattadferd endres gjennom kunnskap (Nielsen et al., 2019). Dette kan videre tilrettelegge for preventive tiltak i arbeidsmiljøet, da forebyggende kollektive tiltak har større positive effekter enn forebyggende tiltak rettet mot enkeltansatte (Janssens et al., 2016). En fungerende avvikskultur øker transparensen i organisasjonen, som er positivt med tanke på at arbeidsgivere som fremmer intern transparens og inkluderende kommunikasjon får mer tillitsfulle ansatte (Fiset et al., 2017).

### **8.5.2 HR og organisatoriske rutiner**

Det er som nevnt tidligere en utfordring at mange organisasjoner ikke gjør noen ting når de får vite om negative hendelser som for eksempel mobbing og trakassering. I noen tilfeller fører informasjon om disse hendelsene til intervensjoner som gjør situasjonen verre (Dumay &

Marini, 2012). Hvis ansatte er av den oppfatning at deres organisasjon havner i disse kategoriene, er sannsynligheten høy for at en ikke sier ifra (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019). Dessverre har mobbing, trakassering og annen negativ adferd en smittende effekt, ved at negativ adferd påvirker både den som utfører, den som er mottaker og tredjepart som observerer slik adferd (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019; Mardanov & Cherry, 2018; Meglich, Valentine & Eesley, 2019). Dette viser et tydelig behov for å kunne håndtere negative hendelser på en konstruktiv måte, og for å få til dette hevder Dumay og Marini (2012) at gode rutiner innad i organisasjonen er svært viktige bidrag.

En velfungerende HR-avdeling kan redusere destruktiv ledelse på minst tre måter (Meglich, Valentine & Eesley, 2019):

- Bidra til at lederne i organisasjonen er kompetente nok i jobbene sine.
- Fasilitere for coaching mellom ledere og ansatte.
- Utvikle systemer som muliggjør konstruktive tilbakemeldinger og intervensjoner både oppover og nedover i organisasjonen.

Dette inkluderer å lage gode lederutviklingsprogrammer som er tilpasset den kontekst lederne i organisasjonen befinner seg i, som videre vil istandsette lederne til positiv medarbeiderutvikling. Meglich, Valentine og Eesley (2019) hevder at spesielt lederutviklingsprogrammer rettet mot gode ansettelse er viktig da ansettelse av nye ansatte både er en stor investering for virksomheten i tillegg til å ha potensiale til å påvirke mange aspekter i organisasjonen, som for eksempel det psykososiale arbeidsmiljøet. En vellykket ansettelse hvor organisasjonen får tak i en person med rett kompetanse og i tillegg fremviser ønskelig personlig egnethet har gode effekter knyttet til reduksjon av negativ adferd i organisasjonen (Meglich, Valentine & Eesley, 2019).

Et annet viktig punkt, er ifølge Deery, Walsh og Guest (2011) å sørge for at organisasjonen har gode nok rutiner for både forebygging og håndtering av destruktiv ledelse og andre negative hendelser. En bred kunnskap i organisasjonen om disse rutinene og vissheten om at de benyttes på en konstruktiv måte har vist å ha en markant forebyggende effekt i organisasjonen mot både forekomsten av negative hendelser, men også konsekvensene de negative hendelser får. Dette innebærer at hvis de ansatte kjenner til hvordan organisasjonen håndterer mobbing, trakassering eller destruktiv/mishandlende ledelse, så vil slike hendelser likevel få mindre alvorlige

konsekvenser for både offer og observatør. Effektive antimobberutiner er viktig for den ansattes følelse av trygghet og trivsel i organisasjonen, som igjen reduserer sannsynligheten for å utvikle utbrenthet og turnoverintensjoner (Houshmand et al., 2012;Mardanov & Cherry, 2018;Deery, Walsh & Guest, 2011). Videre så viser det seg at effekten av disse rutinene er høyere jo lavere ned i organisasjonen en befinner seg, noe som sannsynligvis har sammenheng med sosial og formell makt i organisasjonen (Deery, Walsh & Guest, 2011).

Ansatte tar mer ansvar for arbeidsmiljørelaterte utfordringer inkludert rapportering av mobbing, trakassering og destruktiv lederadferd hvis de ser at rutinene som eksisterer i organisasjonen, faktisk blir benyttet og at de kan se resultater av avvikene som sendes inn (Deery, Walsh & Guest, 2011). Dette har igjen en tydelig sammenheng med økt trivsel, redusert sykefravær og turnoverintensjon (Nielsen et al., 2019). Hvis rutinene foreligger, men blir ignorert, vil dette ha en motsatt forsterkende effekt, hvor ansatte vil være mindre tilbøyelige til å rapportere om negative hendelser enn om ingen rutiner hadde foreligget i det hele tatt. Det er derfor et svært viktig punkt at de ulike ledernivåer i organisasjonen får god nok opplæring i å bruke rutinene på en hensiktsmessig og god måte (Deery, Walsh & Guest, 2011;Meglich, Valentine & Eesley, 2019).

Nielsen et al. (2019) hevder at mobbing, trakassering eller annen negativ adferd må håndteres på en direkte måte overfor den eller de som utviser negativ adferd for å kunne korrigere denne. Samtidig hevder samme studie at dette kan være svært utfordrende for nærmeste leder å håndtere alene på en effektiv og god måte. På bakgrunn av dette bør en kunnskapsrik og tydelig HR-avdeling kobles inn på et tidlig tidspunkt for å kunne bidra til en god løsning av konflikten (Nielsen et al., 2019;Meglich, Valentine & Eesley, 2019).

Det er, som nevnt tidligere, funnet sammenhenger mellom arbeidsrelatert mobbing, inkludert utfrysning, og suicidale tanker. Det er åpenbart svært viktig å kunne hjelpe disse menneskene. I slike tilfeller er dyktige HR-avdelinger og effektive interne rutiner svært viktige for både å kunne håndtere situasjonen og følge opp ofrene i etterkant – blant annet sørge for at de får bistand fra bedriftshelsetjenesten, som eventuelt kan opprette dialog med fastlege eller henvise til annet hjelpeapparat (Nielsen et al., 2015).

### 8.5.3 Høy lederkompetanse

Flere av de inkluderte studiene påpeker viktigheten av lederkompetanse som et av de viktigste elementene for reduksjon og håndtering av uønsket adferd (Dumay & Marini, 2012;Fiset et al., 2017;Mardanov & Cherry, 2018;Meglich, Valentine & Eesley, 2019;Nielsen et al., 2019). Dette viser i aller høyeste grad viktigheten av at ledere blir istandsatt til å ha den nødvendige kompetansen, gjennom både tilrettelegging fra arbeidsgiver til lederutviklende tiltak og en effektiv HR-avdeling med både kunnskap og tyngde til å bistå ledere på en god måte.

En myndiggjørende lederstil (*empowerment*) har en klar sammenheng med en generell reduksjon av sykefravær og turnoverintensjon (Nielsen et al., 2019). Ledere med høy lederkompetanse som setter søkelys på positiv medarbeiderutvikling får ansatte med høyere «markedsverdi», altså at de utvikler seg i retning av å bli mer attraktive arbeidstakere på arbeidsmarkedet grunnet blant annet økt kompetanse. Økt attraktivitet oppfattes gjerne av den enkelte som at de har større jobbmobilitet, altså at de lettere kan få annet arbeid hvis de ønsker dette. Interessant er derfor at økt oppfattelse av jobbmobilitet har en reduserende effekt på turnover i organisasjonen. Dette kan ifølge Meglich, Valentine og Eesley (2019) forklares ved at det oppleves givende å jobbe et sted hvor en føler at en utvikler seg og tilegner seg nye kunnskaper. Motsatt øker både turnoverintensjon og turnover hvis det ikke settes søkelys på positiv medarbeiderutvikling, ved at det er økt sannsynlighet for at ansatte i organisasjonen «flykter» til andre arbeidsgivere.

Høy lederkompetanse har også vist å ha en beskyttende effekt sett opp mot oppfattelsen av destruktiv og mishandlende ledelse. Det skal altså mer til før lederens adferd blir oppfattet som destruktiv hvis ansatte mener at lederen har høy kompetanse. I tillegg blir konsekvensene av adferden mindre alvorlige (Meglich, Valentine & Eesley, 2019).

### 8.5.4 Jobbautonomi

I forrige delkapittel ble en myndiggjørende lederstil nevnt som positivt for reduksjon av det generelle nivå av sykefravær og turnoverintensjon i organisasjonen. Dette innebærer blant annet at den ansatte får anledning til å kunne diskutere sine arbeidsforhold og sin rolle i organisasjonen på en åpen og god måte med lederen sin, med mål om at den ansatte skal kunne styre sin egen arbeidsdag så mye som handlingsrommet for stillingen tillater (Martin &

Matiaske, 2017; Meglich, Valentine & Eesley, 2019). Dette betyr i praksis en distribusjon av makt sammenlignet med den autoritære lederen man så mer av i gamle dager, hvor mye av makten altså delegeres til de ansatte slik at denne kan forvaltes innenfor det nevnte handlingsrommet. Dette innebærer en endring i lederrollen, hvor en i større grad følger opp medarbeidere gjennom medarbeiderutvikling og coaching, følger opp resultater og bistår i at de har de ressursene og kunnskapene de trenger for å kunne utføre jobben på en god måte (Nielsen et al., 2019). For å kunne lede effektivt på denne måten, må lederen inneha høy kompetanse innenfor ledelsesfaget og kjennskap til hva arbeidsoppgavene til de ansatte innebærer (Meglich, Valentine & Eesley, 2019).

### **8.5.5 Organisatorisk støtte og trivsel**

Hvis de ansatte føler at de har god organisatorisk støtte, vil dette ifølge Martin og Matiaske (2017) virke positivt inn på den ansattes trivsel og følelse av verdi i organisasjonen. Dette medfører at sosialt skadelig adferd som mobbing, trakassering og destruktiv ledelse får reduserte konsekvenser og dermed har en positiv effekt sett opp mot redusert sykefravær. Det samme gjelder arbeidsrelatert stress, som også kan være en vesentlig faktor sett opp mot for eksempel utvikling av depresjon og utbrenthet (Martin & Matiaske, 2017). Tidligere i oppgaven ble sammenhengen mellom destruktiv/mishandlende ledelse og oppfattelse av organisatorisk dehumanisering beskrevet – altså at offeret tolker lederens adferd som representerende for organisasjonen. Ved en oppfattelse av god organisatorisk støtte og gode interne støtteordninger som for eksempel en velfungerende HR-avdeling, bedriftshelsetjeneste og så videre, er det en vesentlig lavere sammenheng mellom destruktiv ledelse og organisatorisk dehumanisering. Det blir lettere for den ansatte å føle seg trygg på at den destruktive lederadferden er lederens egen, og ikke representerer organisasjonen som helhet (Caesens, Nguyen & Stinglhamber, 2019).

Videre så spiller den organisatoriske støtten en viktig rolle når langtidssykemeldte kommer tilbake i arbeid, grunnet sammenhengen mellom fravær i over 21 dager og utvikling av mobbing og trakassering mellom ansatte. Ved rutiner som ivaretar både den sykmeldte og de nærmeste medarbeiderne rundt den sykmeldte, så reduseres graden av mobbing og trakassering (Nielsen et al., 2019).

## 8.6 Metodediskusjon

Forskningsområdet *destruktiv ledelse* er relativt fragmentert, fordi det ikke eksisterer et felles akseptert teoretisk rammeverk for fenomenet. I tillegg er antall publiserte artikler lavt sett i forhold til generell ledelsesforskning. Det var derfor viktig for meg å bruke en metode med noe fleksibilitet, selv om jeg ønsket å gjennomføre arbeidet så systematisk som mulig. Jeg vurderte at den beste metoden til å svare på min problemstilling var å gjennomføre et integrativt litteraturstudium. Dette tillater inklusjon av studier gjennom manuelle søk i tillegg til systematiserte søk, samt at studier med ulik metode kan inkluderes i samme review.

Når det gjelder utvikling av inklusjons- og eksklusjonskriterier, så var dette en inkrementell prosess i form av at jeg startet med noen grunnleggende punkter og la til flere etter hvert som jeg ble bedre kjent med stoffet jeg jobbet med (Aveyard, 2018). Gjennom generelle søk for å bli bedre kjent med både søkemotorer og søkeprosess, fant jeg flere studier som kunne være aktuelle, så jeg leste derfor disse for å lære fra deres inklusjons- og eksklusjonskriterier. Kriteriene ble justert flere ganger, for at resultatene fra søkene i størst mulig grad skulle gi grunnlag for å svare på problemstillingen min.

Jeg forsøkte først å gjennomføre søk i flere databaser, slik som Medline, Web of Science og Idunn, men valget falt raskt på Oria gjennom skolens bibliotekløsning. Oria søker i mange store databaser samtidig, resultatene sorteres automatisk for duplikater og resultatene er i samsvar med tilganger for å laste ned studiene fra resultatlisten. Jeg forsøkte meg frem med mange ulike søkeord, før jeg landet på de søkeordene som ble brukt i denne oppgaven. Gjennom hele prosessen med utvikling av søkeord og inklusjons- og eksklusjonskriterier ble problemstillingen og forskningsspørsmålene trukket frem for å sikre at de valg som ble tatt underveis var relevant for mitt arbeid.

Etter at resultatlisten var blitt screenet mot kriterier, begynte jeg å lese gjennom abstrakter fra alle de 50 studiene som var innhentet gjennom systematiske og manuelle søk. Studier hvor dataene for eksempel var fra Kina eller India ble ekskludert, med tanke på eksklusjonskriterier. Etter at alle artikler var blitt grovsortert på denne måten, ble de resterende artiklene lest gjennom i sin helhet.



Kvalitetsvurderingen ble gjennomført ved bruk av sjekklister for kvantitative studier fra Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten (2015). Ved å svare på alle punktene underveis i sjekklisten, ble jeg godt kjent med alle artikler. Gjennom denne prosessen satt jeg til slutt igjen med 14 artikler, som jeg oppfattet som relevante med tanke på problemstillingen i denne oppgaven samt var innenfor de oppsatte inklusjons- og eksklusjonskriterier.

Denne oppgaven er en litteraturstudie, hvor kvantitativ primærforskning analyseres og tolkes tematisk for å undersøke om dette genererer ny kunnskap eller identifiserer kunnskapshull innenfor forskningsområdet.

## **8.7 Egen forskerrolle og refleksivitet**

Jeg har gjennom tidligere utdanning innenfor ledelsesfaget og min ledergjerning blitt engasjert innenfor faget og utøvelsen av det, men jeg har opplevd at det har vært noe som manglet i den helhetlige forståelsen. Destruktiv ledelse er et fenomen som jeg oppfatter er til stede i mange organisasjoner i en eller annen form, men at det gjerne kalles noe annet – for eksempel dårlig personkjemi, folk har dårlige dager, eller at det ikke kalles noe i det hele tatt. I slike situasjoner vet «alle» at det er noe som ikke er bra i organisasjonen, men det blir kanskje ikke satt ord på og heller ikke tatt tak i. Et viktig spørsmål er hvorfor fenomenet blir omtalt som noe annet enn det det er, destruktiv ledelse, eventuelt ikke omtalt i det hele tatt. Er det på grunn av mangel på relevant kunnskap om fenomenet? Eller er det andre mekanismer, som frykt for hva som kan skje hvis en tar opp temaet? Hogh et al. (2009) hevder temaet er tabuisert. Kan eventuelle tabuer hindre at fenomenet destruktiv ledelse blir snakket om og håndtert?

Min forskerrolle er preget av et engasjement om å sette søkelys på destruktiv ledelse, som et bidrag til å synliggjøre og kanskje bidra til reduksjon av tabuer rundt fenomenet. Mens konstruktivitet kan ha en gevinst, så kan destruktivitet være fulgt av både menneskelige og økonomiske kostnader. Dette danner grunnlaget for forskningsspørsmålene i oppgaven, hva destruktiv ledelse er, og hva det koster.

Jeg gikk inn i dette arbeidet med en antakelse om at det var en kobling mellom destruktiv lederadferd, utvikling av psykiske lidelser og at dette igjen ville øke sannsynligheten for sykdom. Gjennom arbeidet ble jeg oppmerksom på flere fasetter av destruktiv ledelse, at det er

svært stor forskjell i hva som defineres innenfor paraplyen «destruktiv ledelse» alt ut fra hvilken studie jeg tok utgangspunkt i. I prosessen hvor destruktiv ledelse påvirker ofre og påfører de sykdom, så var det interessant å undersøke *hvorfor* ofre blir syke. Ut fra mitt arbeid med denne oppgaven virker det som at skam spiller en viktig rolle, men hvilken rolle skammen egentlig har og hvor store effektforholdene er, bør undersøkes nærmere i fremtidig forskning.

Min tidligere erfaring med systematiske søk i databaser var begrenset, da jeg ikke har skrevet en studie av dette omfanget tidligere. Jeg måtte derfor bruke en del tid på å lære meg hvordan et systematisk søk bygges opp, prøve ut ulike søkeord og ulike kombinasjoner. Tidlig i prosessen forsto jeg at å gjennomføre gode søk var helt essensielt for å kunne svare på problemstillingen, og da trengte jeg gode søkeord. Av denne grunn tok jeg kontakt med sentrale fagpersoner innenfor fagfeltet, for å få innspill til temaet og relevante søkeord. Disse ble tatt med videre i min egen prosess, og videreutviklet til en søkestrategi som jeg oppfattet som god nok.

Gjennom hele arbeidet med denne oppgaven, så har jeg vært oppmerksom på mitt eget bias. Jeg, som mange andre, har tidligere jobbet under ledere som jeg har forstått gjennom arbeidet med denne oppgaven kunne bli plassert inn i en av de destruktive fasettene i modellen til Einarsen, Aasland og Skogstad (2007). Jeg har derfor vært oppmerksom på at litteraturen og teorigrunnlaget skulle være førende for utviklingen av denne oppgaven, ikke eventuelle bias jeg måtte ha.

Det har vært en bratt læringskurve å skrive denne oppgaven, da det har vært en annen måte å arbeide og tenke på enn jeg har vært vant med i tidligere utdanninger og studentoppgaver. I denne sammenhengen vil jeg igjen takke min veileder, da tilbakemeldingene har vært helt nødvendige for min læring og utvikling underveis med denne oppgaven.

## 9 KONKLUSJON

### 9.1 Oppsummering og konklusjon

Oppgavens problemstilling er å undersøke hva destruktiv ledelse koster. Forskningsspørsmålene ble derfor å belyse hva destruktiv ledelse er, og identifisere kostnader forbundet med dette. Kostnadene ble så delt opp i økonomiske og menneskelige kostnader, hvor det i kostnadsestimatene i tillegg er benyttet andre tilleggsdata til å estimere tall. Det er i forskningslitteraturen publisert et begrenset antall kostnadsestimat, slik at det er benyttet tilleggsdata fra blant annet Statistisk Sentralbyrå. Utover dette har de økonomiske estimatene tatt utgangspunkt i mobbing og trakassering, men justert dette mot mobbing og trakassering som er utført av leder.

#### 9.1.1 Destruktiv ledelse

Det eksisterer ikke et felles akseptert teoretisk rammeverk for destruktiv ledelse, noe som medfører at ulike studier opererer med forskjellige definisjoner på hva destruktiv ledelse er og hva det ikke er. Prevalensstudier for destruktiv ledelse varierer som omtalt tidligere mellom 5-61 %. På bakgrunn av dette, hevdes det i denne oppgaven at definisjonen av destruktiv ledelse som benyttes i Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) og Aasland et al. (2010) bør justeres for hensikt og at adferden må være en lederadferd – altså noe som innbefatter ledelse. En justert definisjon på destruktiv ledelse foreslås under:

*En systematisk og gjentakende lederadferd som med hensikt bryter med organisasjonens legitime interesser ved å undergrave og/eller sabotere organisasjonens mål, oppgaver, ressurser og effektivitet og/eller motivasjon, velvære eller trivselen til underordnede.*

Både teorigrunnet og inkluderte studier viser at destruktiv ledelse kan ha alvorlige følger for både organisasjonen og for offeret – det vil altså si at destruktiv ledelse er forbundet med en kostnad, som omtales nærmere under.

### **9.1.2 Økonomiske kostnader av destruktiv ledelse**

Destruktiv ledelse er vist i denne oppgaven å ha et betydelig kostnadspotensial. De fleste studier fra teorigrunnlaget og inkludert litteratur som undersøker det økonomiske kostnadsperspektivet, har benyttet mobbing og trakassering som grunnlag for sine estimater. Det innebærer at kostnadsestimatene ikke blir helt dekkende sett opp mot destruktiv ledelse som helhet, selv om de økonomiske estimatene justeres for mobbing og trakassering utført av leder. Utover mobbing og trakassering utført av leder, så er det kostnader knyttet til for eksempel mishandlende og tyrannisk ledelse – selv om denne form for destruktiv ledelse kan være overlappende med mobbing og trakassering. I denne oppgaven er de totale kostnadene relatert til mobbing og trakassering som er utført av leder i Norge estimert til å være mellom 38,9 og 73,8 milliarder kroner årlig.

### **9.1.3 Menneskelige kostnader av destruktiv ledelse i form av psykisk lidelse**

Det tredje og fjerde forskningsspørsmålet som undersøkes i denne oppgaven er hva de menneskelige kostnadene av destruktiv ledelse er i form av psykisk lidelse, og i hvilken grad psykisk lidelse fungerer som en mediator for økonomiske kostnader. Både teorigrunnlaget og de inkluderte studier viser en tydelig sammenheng mellom destruktiv lederadferd og følgetilstander som mobbing og trakassering og utvikling av psykisk lidelse. De mest vanlige diagnoser er angst og depresjon, men det er også en risiko for å utvikle alvorlige psykiske lidelser som blant annet posttraumatisk stresslidelse og suicidalitet.

Videre er det vist at psykisk lidelse fungerer som en mediator mellom destruktiv lederadferd og økonomiske kostnader som sykefravær, turnover og produktivitetsfall. Til slutt kan det virke som at skam fungerer som en viktig variabel mellom destruktiv lederadferd og utvikling av psykisk lidelse, men effektforholdet kan ikke fastslås fra tilgjengelige data.

## **9.2 Praktiske implikasjoner for ledelsesfeltet**

Ledelsesfaget er sterkt knyttet opp mot menneskelig adferd. I likhet med at alle mennesker har gode og dårlige sider, så er det samme gjeldende for ledelse – fordi ledelse er et praktisk fag som utøves av mennesker overfor andre mennesker for å oppnå noe, vanligvis en konstruktiv

målsetning. For å forstå og kjenne til overgangene mellom konstruktiv og destruktiv ledelse, er det viktig å ha kunnskap om begge deler. Etter mitt syn, tror jeg ledelsesfaget vil utvikle seg i positiv retning hvis lederutdanninger i større grad også inkluderer destruktiv ledelse i pensum for at morgendagens ledere skal få en helhetlig forståelse av *ledelse* som konsept og fenomen. En helhetlig forståelse tror jeg fører til bedre ledere.

### **9.3 Samfunnsmessige og juridiske anbefalinger**

Regjeringen og Stortinget har hatt et betydelig forebyggende fokus i sine utredninger og stortingsmeldinger i mange år, eksemplifisert gjennom Norges offentlige utredning om arbeid og inntektssikring for å øke sysselsettingen (NOU, 2019:7). Forebyggende tiltak skal benyttes som et ledd i dette arbeidet for å unngå at personer som kommer tilbake til arbeidslivet, faller ut igjen.

Etter mitt syn, bør derfor det forebyggende fokuset også bli gjeldende innenfor destruktiv lederadferd, mobbing og trakassering og andre alvorlige arbeidsrelaterte konflikter. NAV er som omtalt tidligere i oppgaven klar over at arbeidsrelaterte konflikter utgjør en andel av de sykemeldte, men har ingen måte å kontrollere dette på. Jamfør folketrygdloven (1997, § 8-4) har ikke en arbeidstaker rett til sykepenger før den ansatte har stått i den destruktive situasjonen så lenge at en har utviklet et funksjonsfall grunnet sykdom. Dette innebærer at en ansatt kan bli stående i en ødeleggende og destruktiv situasjon for lenge, siden en ikke har rett på inntektssikring i form av sykepenger.

Det er derfor interessant at den samme type adferd som på sikt fører til sykdom og funksjonsfall hos offeret ikke reguleres av folketrygdloven, men er lovstridig jamfør arbeidsmiljøloven (2005, § 4-3), hvor en arbeidstaker ikke skal utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden. Det anbefales at Arbeidsmiljøloven (2005) og Folketrygdloven (1997) harmoniseres på dette punktet, slik at trakasserende og utilbørlig opptreden kan utløse sykepengerrettigheter hvis sykmelder/fastlege vurderer situasjonen som såpass alvorlig at den kan føre til utvikling av psykisk eller somatisk lidelse.

En harmonisering vil etter mitt syn ha flere fordeler. På den ene siden vil offeret få avstand til den destruktive situasjonen for å unngå potensiell alvorlig sykdomsutvikling. Sykemeldingen

kan kanskje bli kortere enn om den ansatte hadde stått så lenge i situasjonen at en hadde utviklet somatisk eller psykisk lidelse, ved at den sykmeldte for eksempel kan friskmeldes til jobbsøk og forhåpentligvis komme seg inn i en ny jobb. Dette innebærer med andre ord forebygging av menneskelige kostnader i form av unngåelse eller reduksjon av potensiell alvorlig sykdomsutvikling og forebygging av økonomiske kostnader ved at sykemeldingen trolig blir kortere enn om offeret hadde måttet stå i den destruktive situasjonen til sykdomsutviklingen hadde vært et faktum.

På den andre siden vil en kartlegging av arbeidslivssituasjonen til arbeidstakere foretatt av en ekstern profesjonell part, sykmelder, kunne ha positive ringvirkninger med tanke på å videreutvikle forskningen knyttet til destruktiv lederadferd, mobbing og trakassering og andre alvorlige arbeidslivskonflikter. Dette til sammenligning i dag hvor den kvantitative empirien tilknyttet forskningsfeltet i stor grad er basert på selvrapporing. Økt kunnskap om fenomenene destruktiv ledelse, mobbing og trakassering og andre alvorlige arbeidslivskonflikter kan øke kompetansen knyttet til identifikasjon av forløpere og effektive metoder for å intervensere når en slik situasjon har oppstått for å redusere de økonomiske og menneskelige kostnadene av destruktiv ledelse på et individuelt, organisatorisk og samfunnsmessig nivå.

#### **9.4 Anbefalinger for videre forskning**

Det anbefales at fremtidig forskning tester den justerte definisjonen på destruktiv ledelse, for å undersøke om definisjonen registrerer forekomsten av destruktiv ledelse på en måte som er sammenlignbar med annen forskning innenfor temaet for å vurdere anvendbarheten til definisjonen. Det anbefales også at det utvikles modeller som i større grad identifiserer inkompetent, ineffektiv og tankeløs ledelse, slik at kunnskap om tilpassede lederutviklingstiltak kan utvikles.

Videre så anbefales det at fremtidig forskning undersøker valg av handlingsalternativ, fra både offerets og organisasjonens perspektiv. Hvordan påvirkes ofrenes valg av handlingsalternativ ut fra om mobberen er en likestilt kollega eller leder? Hvordan påvirkes organisasjonens valg av handlingsalternativ ut fra om den angivelige mobberen er leder eller ordinær ansatt? Hva skyldes eventuelle avvikende valg av handlingsalternativ? Manglende eller dårlig valg av

handlingsalternativ kan ha en kostnadsdrivende effekt med tanke på både menneskelige og økonomiske kostnader. Det er derfor viktig å forstå dynamikken i hvordan valg av handlingsalternativ påvirkes av kontekst for å kunne legge til rette for bedre valg.

Det virker godt belyst gjennom blant annet krav-kontroll-modellen (DCM), jobbkrav-ressurs-modellen (JD-R) og oppfattelsen av sammenheng (*sense of coherence*) at arbeid bestående av høy arbeidsbelastning og mye arbeidsrelatert stress (*high strain*) forverrer helsen (Bakker & Demerouti, 2007; Martin & Matiaske, 2017; Canivet et al., 2013). Gjennom destruktiv lederadferd synes det at denne negative prosessen kan akselereres og forsterkes. Det virker i liten grad belyst hvilke indirekte sammenhenger som eksisterer mellom destruktiv lederadferd og helsemessig påvirkning fra *high strain* med tanke på sannsynlighet for innvilgelse av uføretrygd. Psykiske lidelser har ifølge NAV (2019) økt som uførediagnose, i hvilken grad kan en andel av den innvilgede uføretrygden forklares med destruktiv lederadferd, tolket i lys av DCM og JD-R?

Når det gjelder det økonomiske perspektivet, så har flere av estimatene i denne oppgaven benyttet britiske faktorer. Det er ikke funnet studier med norske faktorer, og det anbefales av denne grunn at fremtidig forskning forsøker å identifisere de norske faktorene knyttet til økonomiske estimater. Dette vil øke kvaliteten på kommende estimater.

Det anbefales videre at den helhetlige virkningsmekanismen mellom (1) alvorlig destruktiv ledelse som mobbing, trakassering, mishandlende eller tyrannisk ledelse, (2) psykiske lidelser og (3) sykefravær fungerer for å identifisere årsakene til og kjennetegn ved et eventuelt selvforsterkende momentum. Hvis det er mulig å identifisere hva som forsterker og reduserer at denne prosessen får et eget moment, kan tilpassede intervensjonsstrategier utvikles.

Til slutt så anbefales det at fremtidig forskning undersøker skammens funksjon som mediator mellom arbeidsrelaterte negative/skadelige opplevelser og utvikling av reaksjoner hos ofrene. Hvilket effektforhold er det mellom negative hendelser, skam og utvikling av psykisk lidelse? Har skam, og da spesielt påført skam, en viktig rolle i dette samspillet? I hvilken grad blir påført og disintegrativ skam internalisert og adoptert av offeret, og hvordan påvirker det forholdet til (alvorlig) psykisk lidelse og sykefravær/uføretrygd?

## **9.5 Styrker og svakheter ved oppgaven**

Oppgavens største styrke og svakhet er to sider av samme sak. Det er en styrke at oppgavens fokus er bredt i den forstand at den utforsker destruktiv lederadferd, men samtidig setter dette i sammenheng med kostnader. På denne måten kan oppgaven bidra til et mer helhetlig perspektiv, som kan benyttes som grunnlag for videre forskning innenfor temaet. Det er videre en styrke at fremgangsmåten i oppgaven er systematisk og etterprøvable.

På den andre siden, kan oppgavens bredde også være en svakhet, ved at fokuset blir overordnet og derfor i liten grad går inn i detaljer knyttet til for eksempel effektforhold mellom variabler og liknende. Oppgaven er skrevet alene, og det er en svakhet at analysearbeidet er gjennomført alene. Selv om fokuset på at eventuelle bias ikke skal bli gjeldende i analysen, så er det likevel større usikkerhet til arbeidet enn om det hadde blitt gjennomført av flere.

## **9.6 Avsluttende ord**

Det er på tide å avslutte arbeidet med denne masteroppgaven, som har vært både gøy, givende og slitsomt. Arbeidet har vært svært lærerikt, og jeg har gjennom prosessen utviklet meg som leder ved å tilegne meg kunnskap om destruktiv ledelse.

Avslutningsvis håper jeg at oppgaven også kan komme til nytte for andre.



## 10 LITTERATURLISTE

Aasland, M. S. et al. (2010) The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21 (2), s. 438-452.

Ahmed, E. & Braithwaite, J. (2011) Shame, Pride and Workplace Bullying. I: Karstedt, S. et al. red. *Emotions, Crime and Justice*. Bloomsbury Publishing (UK), s. 55-80.

Akerjordet, K., Furunes, T. & Haver, A. (2018) Health-promoting leadership: An integrative review and future research agenda. *J Adv Nurs*, 74 (7), s. 1505-1516.

Al-Mosaiwi, M. & Johnstone, T. (2018) In an Absolute State: Elevated Use of Absolutist Words Is a Marker Specific to Anxiety, Depression, and Suicidal Ideation. *Clinical Psychological Science*, 6 (4), s. 529-542.

Amazon. (2020) *Books about "leadership" or "destructive leadership"* [Internett]. USA, Amazon AbeBooks. Tilgjengelig fra: [https://www.amazon.com/s?k=leadership&i=stripbooks-intl-ship&ref=nb\\_sb\\_noss](https://www.amazon.com/s?k=leadership&i=stripbooks-intl-ship&ref=nb_sb_noss) [https://www.amazon.com/s?k=destructive+leadership&i=stripbooks-intl-ship&ref=nb\\_sb\\_noss](https://www.amazon.com/s?k=destructive+leadership&i=stripbooks-intl-ship&ref=nb_sb_noss) [Lest 14.08.2020].

Andersen, A. J. W. (2018) *Psykisk helse* [Internett]. Oslo, Store medisinske leksikon. Tilgjengelig fra: [https://sml.snl.no/psykisk\\_helse](https://sml.snl.no/psykisk_helse) [Lest 31.05.2020].

Andersen, J. A. (2011) *Ledelsesteorier : om ledelse skal lede til noe*. Bergen, Fagbokforl.

Arbeidsdepartementet. (2010) *Tiltak for reduksjon i sykefravær: Aktiviserings- og nærværsreform* [Internett]. Oslo, Regjeringen. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Tiltak-for-reduksjon-i-sykefravar-Aktiviseringsog-narvarsreform/id592648/> [Lest 28.06.2020].

Arbeidsmiljøloven. (2005) Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62).

Aronsson, G. et al. (2017) A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. London.

Aveyard, H. (2018) *Doing a Literature Review in Health and Social Care: A Practical Guide*. 4. edition. New York, USA, Open University Press.

Babiak, P., Neumann, C. S. & Hare, R. D. (2010) Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences & the Law*, 28 (2), s. 174-193.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007) The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 22 (3), s. 309-328.

Bennis, W. G., Nanus, B. & Randers-Pehrson, Ø. (1985) *Ledere som tar styringen : de fire nøklene til effektivt lederskap*. Oslo, Cappelen.

Berg, O. T. (2019) *Maktfordelingsprippet* [Internett]. Oslo, Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <<https://snl.no/maktfordelingsprinsippet>> [Lest 27.05.2020].

Bjørkly, S. & Hoff, H. A. (2012) Impulsivitet, svikt i impulskontroll og risiko for voldsatferd ved psykose og psykopati. I. Oslo, Gyldendal akademisk, 2012, s. 167-173.

Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, s. 77-101.

Burns, J. M. (2010) *Leadership*. New York, Harper Perennial Modern Classics.

Busch, T., Vanebo, J. O. & Johnsen, E. (2009) *Økonomistyring i det offentlige*. 4. utg. Oslo, Universitetsforl.

Caesens, G., Nguyen, N. & Stinglhamber, F. (2019) Abusive Supervision and Organizational Dehumanization. *Journal of Business and Psychology*, 34 (5), s. 709-728.

Canivet, C. et al. (2013) Can high psychological job demands, low decision latitude, and high job strain predict disability pensions? A 12-year follow-up of middle-aged Swedish workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86 (3), s. 307-319.

Charles, C. R. (2014) *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Revised edition, 1. Berkeley, Berkeley: University Of California Press. doi: 10.1525/j.ctt6wqbwk [Lest Access Date].

Cliffe, A. D. (2019) A study of the role of an Unmanned Aerial Vehicle (UAV) in creating an Enhanced Virtual Field Guide (EVFG) in geoscience fieldwork. Liverpool John Moores University.

Cregård, A., Corin, L. & Skagert, K. (2017) Voluntary turnover among public sector managers: A review. *Scandinavian Journal Of Public Administration*, 21 (2), s. 89-114.

Dalland, O. (2007) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 4. utg. Oslo, Gyldendal akademisk.

Deery, S., Walsh, J. & Guest, D. (2011) Workplace aggression: the effects of harassment on job burnout and turnover intentions. *Work, Employment & Society*, 25 (4), s. 742-759.

Demerouti, E. (2015) Strategies used by individuals to prevent burnout.

Dixon-Woods, M. (2011) Using framework-based synthesis for conducting reviews of qualitative studies. *BMC Medicine*, 9 (1), s. 39.

Dotan-Eliasz, O., Sommer, K. L. & Rubin, Y. S. (2009) Multilingual Groups: Effects of Linguistic Ostracism on Felt Rejection and Anger, Coworker Attraction, Perceived Team Potency, and Creative Performance. *Basic and Applied Social Psychology*, 31 (4), s. 363-375.

Dumay, J. & Marini, L. (2012) Bullying in context: a risk management perspective. *Journal of HRCA : Human Resource Costing & Accounting*, 16 (4), s. 281-301.

Einarsen, S. (1999) The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), s. 16-27.

Einarsen, S. (2000) Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4), s. 379-401.

Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007) Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), s. 207-216.

Einarsen, S., Glasø, L. & Nielsen, M. B. (2008) Mobbing i arbeidslivet: En litteraturoversikt. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 03.08.

Einarsen, S., Hoel, H. & Nielsen, M. B. (2005) *Mobbing i arbeidslivet*, Jobbing uten mobbing[Lest Access Date].

Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2015) Destruktiv ledelse: årsaker, konsekvenser og tiltak. I: *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel. 2. utg.*, Fagbokforlaget, s. 207-227.

Einarsen, S., Skogstad, A. & Glasø, L. (2013) *When Leaders are Bullies: Concepts, Antecedents, and Consequences*.

Eissa, G., Lester, S. & Gupta, R. (2019) Interpersonal Deviance and Abusive Supervision: The Mediating Role of Supervisor Negative Emotions and the Moderating Role of Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, s. 1-18.

Falkum, E. (2003) Kan utbrenthet forebygges? *Tidsskrift for Den norske legeforening*, 123 (13-14), s. 1819-1819.

Fast, J. (2016) *Beyond bullying : breaking the cycle of shame, bullying, and violence*. Oxford ;,New York, Oxford University Press[Lest Access Date].

Felblinger, D. M. (2008) Incivility and Bullying in the Workplace and Nurses' Shame Responses. *Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, 37 (2), s. 234-242.

Finansdepartementet. (2019) *Statsbudsjettet 2020* [Internett]. Oslo, Regjeringen. Tilgjengelig fra: <https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2020/Dokumenter1/Budsjettdokumenter/Nasjonaltbudsjettet-2020/Meld-St-1-/2-De-ekonomiske-utsiktene-/21-Norsk-okonomi-/> [Lest 14.08.2020].

Finlayson, K. W. & Dixon, A. (2008) Qualitative meta-synthesis: a guide for the novice. *Nurse Res*, 15 (2), s. 59.

Finne, L. B., Stein, K. & Bjørn, L. (2011) Workplace Bullying and Mental distress-a Prospective Study of Norwegian Employees. *Scandinavian Journal Of Work, Environment & Health*, 37 (4), s. 276-287.

Fiset, J. et al. (2017) Workplace Ostracism Seen through the Lens of Power. *Frontiers in psychology*, 8, s. 1528-1528.

Folkehelseinstituttet. (2018) *Psykisk helse i Norge*. Oslo, Helse- og omsorgsdepartementet. Tilgjengelig fra: [https://www.fhi.no/globalassets/dokumenterfiler/rapporter/2018/psykisk\\_helse\\_i\\_norge2018.pdf](https://www.fhi.no/globalassets/dokumenterfiler/rapporter/2018/psykisk_helse_i_norge2018.pdf) [Lest.

Folketrygdloven. (1997) Lov om folketrygd (LOV-1997-02-28-19).

Fusar-Poli, P. et al. (2020) What is good mental health? A scoping review. *European Neuropsychopharmacology*, 31, s. 33-46.

Giga, S., Hoel, H. & Lewis, D. (2008) *The Costs of Workplace Bullying*. Research Commissioned by the Dignity at Work Partnership: A Partnership Project Funded Jointly by Unite the Union and the Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform.

Hansson, M., Chotai, J. & Bodlund, O. (2010) Patients' beliefs about the cause of their depression. *Journal of Affective Disorders*, 124 (1-2), s. 54-59.

Helsebiblioteket. (2020) *Kritisk vurdering* [Internett]. Helsebiblioteket.no / kunnskapsbasertpraksis.no. Tilgjengelig fra: <<https://www.helsebiblioteket.no/kunnskapsbasert-praksis/kritisk-vurdering>> [Lest 24.05.2020].

Hem, K.-G. (2011) *Bedriftenes kostnader ved sykefravær*. Oslo.

Hinkin, T. R. & Tracey, J. B. (2016) The Cost of Turnover. *The Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 41 (3), s. 14-21.

Hoel, H. (2013) Workplace Bullying in United Kingdom. *Sugeno, K.(Iipup.) Workplace Bullying and Harassment. Tokyo, Japan: The Japan Institute for Labour Police and Training*, s. 61.

Hogh, A. et al. (2009) *Mobning og negativ adferd på arbeidsplassen*. København, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).

Houshmand, M. et al. (2012) Escaping bullying: The simultaneous impact of individual and unit-level bullying on turnover intentions. *Human Relations*, 65 (7), s. 901-918.

Hsiao, P. (2015) Power Harassment: The Tort of Workplace Bullying in Japan (peer reviewed). *UCLA Pacific Basin Law Journal*, 32(2), s. 181.

Hummelvoll, J. K. (2012) *Helt - ikke stykkevis og delt*. Oslo, Gyldendal akademisk.

Isdal, P. (2017) *Smittet av vold : om sekundærtraumatisering, compassion fatigue og utbrenthet i hjelpeyrkene*. Bergen, Fagbokforl.

Islamoska, S. et al. (2018) Does the Association between Workplace Bullying and Post-Traumatic Stress Symptoms differ across Educational Groups? *Journal of European Psychology Students*, 9(1), s. 1-9.

Janssens, H. et al. (2016) The indirect association of job strain with long-term sickness absence through bullying : a mediation analysis using structural equation modeling. *BMC PUBLIC HEALTH*, 16 (1).

Kang, M.-S., Pan, H. & Ha, H.-Y. (2018) An empirical test of replacement costs of turnover using human capital corporate panel in Korea. *Asia Pacific Business Review*, 24 (3), s. 312-329.

Karasek, R. et al. (1998) The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), s. 322-355.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990) *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, Basic Books.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 2. utg. Bergen-Sandviken, Fagbokforl.

Kermashani, C. A. (2013) *Psykisk helse blant asylsøkere - en kvalitativ studie om psykisk helse blant kurdiske asylsøkere som har kommet til Norge og for tiden har et eget bosted*. Master i psykisk helsearbeid ved Høgskolen i Hedmark, Høgskolen i Hedmark. Tilgjengelig fra: <<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/132582/Kermashani.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [Lest.

Kiazad, K. et al. (2010) In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44 (4), s. 512-519.

Kile, S. M. (1990) *Helsefarlige ledere - og medarbeidere*. Oslo, Hjemmets bokforlag.

Kirkehei, I. & Ormstad, S. S. (2013) Litteratursøk. *Norsk epidemiologi*, 23 (2), s. 141-145.

Kline, R. & Lewis, D. (2019) The price of fear: Estimating the financial cost of bullying and harassment to the NHS in England. *Public Money & Management*, 39 (3), s. 166-174.

KS. (2019) *Turnover i kommunal forvaltning - totalt og fylkesinndelt* [Internett]. Oslo, KS. Tilgjengelig fra: <<https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/turnover/publisert-turnoverstatistikk/>> [Lest 16.08.2020].

Lee, J. & Jensen, J. M. (2014) The Effects of Active Constructive and Passive Corrective Leadership on Workplace Incivility and the Mediating Role of Fairness Perceptions. *Group & Organization Management*, 39 (4), s. 416-443.

Lerouge, L. (2013) Workplace bullying and harassment in France and few comparisons with Belgium: a legal perspective. *Sugeno, K.(Iipup.) Workplace Bullying and Harassment. Tokyo, Japan: The Japan Institute for Labour Police and Training*, s. 39.

Malt, U. (2020) *Narsissistisk personlighetsforstyrrelse* [Internett]. Oslo, Store medisinske leksikon. Tilgjengelig fra: <[https://sml.snl.no/narsissistisk\\_personlighetsforstyrrelse](https://sml.snl.no/narsissistisk_personlighetsforstyrrelse)> [Lest 31.05.2020].

Mardanov, I. & Cherry, J. (2018) Linkages among workplace negative behavioral incidents. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 6 (2), s. 221-240.

Martin, A. & Matiaske, W. (2017) Absenteeism as a Reaction to Harmful Behavior in the Workplace from a Stress Theory Point of View \*\*. *Management Revue*, 28 (2), s. 227-254.

Martocci, L. (2015) *Bullying : The Social Destruction of Self*. Philadelphia, Temple University Press[Lest Access Date].

Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997) *The truth about burnout : how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, Calif, Jossey-Bass Publishers.



- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001) Job burnout. *Annu. Rev. Psychol.*
- Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2004) Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance & Counselling: Special Symposium on Bullying at Work*, 32 (3), s. 335-356.
- Meglich, P., Valentine, S. & Eesley, D. (2019) Perceptions of supervisor competence, perceived employee mobility, and abusive supervision. *Personnel Review*, 48 (3), s. 691-706.
- Miner, K. N. et al. (2012) Experiencing Incivility in Organizations: The Buffering Effects of Emotional and Organizational Support. *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (2), s. 340-372.
- Mittelmark, M. B. et al. (2017) *The Handbook of Salutogenesis*. 1st ed. 2017. Cham, Springer International Publishing : Imprint: Springer[Lest Access Date].
- Moher, D. et al. (2009) Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151 (4), s. 264-269.
- Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten. (2015) *Slik oppsummerer vi forskning. Håndbok for Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten*. 4. reviderte utgave. Oslo, Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten.
- NAV. (2019) *Utviklingen i uføredagnoser per 31. desember 2015*. [Internett]. NAV. Tilgjengelig fra: <<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/aap-nedsatt-arbeidsevne-og-uforetrygd-statistikk/uforetrygd/diagnoser-uforetrygd>> [Lest 27.05.2020].
- Nielsen, M. B. (2013) Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54 (2), s. 127-136.
- Nielsen, M. B. et al. (2004) Destruktiv ledelse. *Magma*, 7 (4), s. 80-90.

Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2018) What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying. An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior*, 42, s. 71-83.

Nielsen, M. B., Glasø, L. & Einarsen, S. (2017) Exposure to workplace harassment and the Five Factor Model of personality: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 104, s. 195-206.

Nielsen, M. B. et al. (2019) Workplace Bullying and Medically Certified Sickness Absence: Direction of Associations and the Moderating Role of Leader Behavior.(Clinical report). *Frontiers in Psychology*, 10.

Nielsen, M. B., Indregard, A.-M. R. & Øverland, S. (2016) Workplace bullying and sickness absence: a systematic review and meta-analysis of the research literature. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, (5), s. 359-370.

Nielsen, M. B. et al. (2014) Mobbing i arbeidslivet og senere helseplager. *Tidsskrift for Den norske legeforening*, 134 (12-13), s. 1233-1238.

Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2005) Ledelse og personkonflikter: Symptomer på posttraumatisk stress blant ofre for mobbing fra ledere. *Nordisk Psykologi*, 57 (4), s. 391-415.

Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2010) The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), s. 955-979.

Nielsen, M. B. et al. (2015) Workplace Bullying and Suicidal Ideation: A 3-Wave Longitudinal Norwegian Study. *American journal of public health*, 105 (11), s. e23-e28.

Northouse, P. G. (2007) *Leadership : theory and practice*. 4th ed. Thousand Oaks, Calif, Sage.

NOU. (2019:7) *Arbeid og inntektssikring - tiltak for økt sysselsetting* [Internett]. Oslo, Arbeids- og sosialdepartementet. Tilgjengelig fra: <<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-7/id2637967/>> [Lest.

Palermo, G. B. (2012) Do Psychopaths Feel Empathy? *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 56 (8), s. 1147-1148.

Pallesen, S. et al. (2017) An experimental study on the attribution of personality traits to bullies and targets in a workplace setting. *Frontiers in Psychology*, 8.

Park, S. (2013) Workplace Bullying and Harassment in South Korea. *Sugeno, K.(Iipup.) Workplace Bullying and Harassment. Tokyo, Japan: The Japan Institute for Labour Police and Training*, s. 91.

Queensland Government. (2002) *Report of the Queensland Government Workplace Bullying Task Force : creating safe and fair workplaces : strategies to address workplace harassment in Queensland*. Brisbane, [The Task Force].

Robinson, S. L., O'Reilly, J. & Wang, W. (2013) Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism. *Journal of Management*, 39 (1), s. 203-231.

Ruyter, K. W. (2003) *Forskningsetikk : beskyttelse av enkeltpersoner og samfunn*. Oslo, Gyldendal akademisk.

Røkenes, O. H. & Hanssen, P.-H. (2002) *Bære eller bryte : kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker*. Bergen, Fagbokforl.

Saracci, R. & Saracci, R. (1997) The World Health Organisation needs to reconsider its definition of health. *BMJ (Clinical research ed.)*, 314 (7091), s. 1409-1410.

Schaufeli, W. B., Maslach, C. & Marek, T. (1993) *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. 1. Taylor & Francis.

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), s. 138-158.

Sheehan, M. et al. A model for assessing the impacts and costs of workplace bullying. Standing Conference on Organisational Symbolism (SCOS), Trinity College, Dublin, 2001.

Shugrue, N. & Robison, J. (2009) Intensifying Individual, Family, and Caregiver Stress: Health and Social Effects of Economic Crisis. *Generations*, 33 (3), s. 34-39.

Sjøvold, E. (2016) *Makt og maktbruk i arbeidslivet*. Oslo, Universitetsforlaget.

Skogstad, A. & Einarsen, S. (2009) Destruktivt lederskap - Handler det om de få ondskapsfulle tyrannene eller om destruktive handlinger alle ledere sporadisk fremviser? I: Saksvik, P. Ø. & Nytrø, K. red. *Klinisk organisasjonspsykologi*. Oslo, Cappelen akademisk forlag, s. 217-247.

Snoek, J. E. & Engedal, K. (2008) *Psykatri : kunnskap, forståelse, utfordringer*. 3. utg. Oslo, Akribe.

Språkrådet. (2020) *På godt norsk - avløserord* [Internett]. Oslo. Tilgjengelig fra: <<https://www.sprakradet.no/sprakhjelp/Skriverad/Avloeyesarord/>> [Lest 19.05.2020].

SSB. (2020a) *Antall arbeidsforhold og lønn* [Internett]. Oslo, Statistisk Sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/arblonn>> [Lest 13.08.2020].

SSB. (2020b) *Arbeidskraftkostnader* [Internett]. Oslo, Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/arbkost>> [Lest.

SSB. (2020c) *Konsumprisindeksen* [Internett]. Oslo, Statistisk Sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <<https://www.ssb.no/kpi>> [Lest.

SSB. (2020d) *Lønn - statistikkbanken* [Internett]. Oslo, Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/lonnansatt/aar>> [Lest 21.06.2020].

SSB. (2020e) *Sykefravær - statistikkbanken* [Internett]. Oslo, Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <<https://www.ssb.no/statbank/table/12439>> [Lest 21.06.2020].

Strandmark, M. (2013) Workplace bullying and harassment in Sweden: Mobilizing against Bullying. Sugeno, K.(Иррup.) *Workplace Bullying and Harassment. Tokyo, Japan: The Japan Institute for Labour Police and Training*, s. 23-38.

Sundell, T. (therese.sundell@nav.no) (2019) *Sykefravær knyttet til arbeidskonflikter (e-post til Thomas Kristiansen, se vedlegg)*. E-post til Kristiansen, T. (thomas-kristiansen@outlook.com),

Tepper, B. J. (2000) CONSEQUENCES OF ABUSIVE SUPERVISION.(Statistical Data Included). *Academy of Management Journal*, 43 (2), s. 178.

Tepper, B. J., Simon, L. & Park, H. M. (2017) Abusive Supervision. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 4 (1), s. 123-152.

Terr, L. C. (1991) Childhood traumas: an outline and overview. *American Journal of Psychiatry*, 148 (1), s. 10-20.

Trygderetten. (2018) *Kjennelser avsagt i ukene 41/2016 - 4/2017* [Internett]. Trygderetten. Tilgjengelig fra: <<https://www.trygderetten.no/Content/101657/cache=20183105214454/2017-01.pdf>> [Lest 28.06.2020].

Van de Vliert, E., Einarsen, S. & Nielsen, M. B. (2013) Are national levels of employee harassment cultural covariations of climato-economic conditions? *Work & Stress*, 27 (1), s. 106-122.

Vartia-Väänänen, M. (2013) Workplace Bullying and Harassment in the EU and Finland. Sugeno, K.(Иррup.) *Workplace Bullying and Harassment. Tokyo, Japan: The Japan Institute for Labour Police and Training*, 1.

Verdens Helseorganisasjon. (1948) *Constitution of the World Health Organization* [Internett]. New York, WHO. Tilgjengelig fra: <<https://www.who.int/about/who-we-are/constitution>> [Lest 31.05.2020].

Verkuil, B., Atasayi, S. & Molendijk, M. L. (2015) Workplace Bullying and Mental Health: A Meta-Analysis on Cross-Sectional and Longitudinal Data.(Report). 10 (8).

Vetlesen, A. J. (2001) Skammens paradoks. I: Wyller, T. red. *Skam - perspektiver på skam, ære og skamløshet i det moderne*. Oslo, Fagbokforlaget.

Whittemore, R. & Knafl, K. (2005) The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52 (5), s. 546-553.

Wiggins, J. S. (1996) *The Five-factor model of personality : theoretical perspectives*. New York, Guilford Publications.

Williams, K. D. (2007) Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58 (1), s. 425-452.

Wittchen, H. U. et al. (2011) The size and burden of mental disorders and other disorders of the brain in Europe 2010. *European Neuropsychopharmacology*, 21 (9), s. 655-679.

Yukl, G. (2010) *Leadership in Organizations*. Seventh edition. New Jersey, USA, Pearson Education Inc.



# 11 VEDLEGG

## 11.1 Vedlegg 1 – sjekkliste for kvantitativ forskning

I sjekklisten for kvalitative studier fra Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten (2015), så er må alle følgende spørsmål besvares utfyllende for å kunne konkludere med svaralternativ ja, uklart eller nei:

- 1) Var spørsmålet/formålet klart formulert?
- 2) Var det et tydelig og korrekt valgt studiedesign?
- 3) Var studiens kontekst (miljø, bakgrunn og sammenheng) klar?
- 4) Var studien knyttet opp mot et teoretisk rammeverk/større kunnskapsgrunnlag?
- 5) Er valg av populasjon beskrevet, relevant og begrunnet?
- 6) Er datainnsamlingen klart beskrevet og systematisk?
- 7) Er dataanalysen klart beskrevet og systematisk?
- 8) Er det gjort forsøk på å underbygge resultatene med andre informasjonskilder/metoder?
- 9) Er det samsvar mellom konklusjoner og resultater?
- 10) Er relasjonen/rollen mellom forskers ståsted og studiens design og resultater diskutert?



## 11.2 Vedlegg 2 – konklusjoner i inkludert utvalg

Forfatter(e) (år)	Konklusjoner
Aasland et al. (2010)	Studien konkluderer med at destruktiv ledelse er svært utbredt, spesielt i passive varianter som laissez-faire. Med tanke på de negative effektene av destruktiv ledelse for både underordnede og organisasjoner, representerer destruktiv ledelse et meget alvorlig problem for det moderne arbeidslivet. Videre kommer destruktiv ledelse i mange varianter, men da kategorisert langs to hovedakser – medarbeiderakse og organisasjonsakse. Dette gir totalt fem kategoriseringer av ledelse, hvorav fire er destruktive – tyrannisk, støttende, men illojal ledelse, avsporet ledelse og laissez-faire i origo i tillegg til konstruktiv ledelse. Studien påpeker at destruktiv ledelse er svært vanlig, og sameksisterer med konstruktiv ledelse. Høye prevalensrater av destruktiv ledelse får implikasjoner for både videre teoriutvikling og generell ledelsesforskning.
Caesens, Nguyen og Stinglhamber (2019)	Studien består av tre delstudier, hvor delstudie 1 var en eksperimentell studie som viste at mishandlende ledelse førte til organisatorisk dehumanisering, som igjen har negative konsekvenser knyttet til trivsel, følelsesmessig tilknytning til arbeidsplassen og økte turnoverintensjoner. Delstudie 2 bekreftet retningsbestemmelsen mellom mishandlende ledelse og organisatorisk dehumanisering, ved å vise at mishandlende ledelse er en forløper til organisatorisk dehumanisering. Delstudie 3 indikerte at forholdet mellom mishandlende ledelse og organisatorisk dehumanisering ble forsterket ved opplevd kollegastøtte.
Canivet et al. (2013)	Studien fulgte opp 3.181 menn og 3.359 kvinner fra 1992 til 2004. Studien har identifisert at høye psykologiske krav, lav jobbautonomi og høy arbeidsbelastning ( <i>job strain</i> ) alle var individuelle risikofaktorer for å påvirke helsetilstanden negativt i en slik grad at de fikk innvilget uføretrygd. I løpet av oppfølgingsperioden på 12 år fikk over 40 % av deltakerne som hadde arbeid kategorisert som <i>high strain</i> innvilget uføretrygd.

Deery, Walsh og Guest (2011)	<p>Sykepleiere i den engelske spesialisthelsetjenesten NHS opplever jevnlig å bli utsatt for trakassering eller andre former for fiendtlig eller truende adferd i deres daglige arbeid. Rundt 1/3 av alle britiske sykepleiere rapporterer å være utsatt for verbal trakassering fra ledere, kolleger og/eller pasienter/pårørende. Dette har en sterk effekt knyttet til å utvikle utbrenthet og turnoverintensjoner. Sykepleiere i NHS blir ikke «gamle» i jobben. Studien viste også at den negative effekten av trakasseringen økte hvis den gjerningspersonen var en intern sammenlignet med pasient/pårørende, og økte enda mer hvis gjerningsperson var en leder. De med aller høyest negativ effekt, var sykepleiere som ble utsatt for trakassering av både kolleger og leder. Trakassering fra leder ble i større grad sett på som et tillitsbrudd fra organisasjonen som en helhet, da lederens adferd ble tolket til å representere organisasjonen. Spesielt trakassering fra leder hadde sterke sammenhenger med utvikling av psykisk lidelse.</p>
Dumay og Marini (2012)	<p>Studien har funnet at mobbing og trakassering først og fremst skjer som en del av dag-til-dag interaksjon mellom ansatte og mellom ansatte og leder. Mobbingen skjer ofte i vitners påsyn, hvor vitnene som oftest er likestilte kolleger. Studien har også identifisert en del handlingsalternativer benyttet av offer og organisasjon når det gjelder mobbing og trakassering.</p>
Finne, Stein og Bjørn (2011)	<p>Å være et offer for arbeidsrelatert mobbing og trakassering ved baseline, predikerte psykiske lidelser ved oppfølging. Det ble også funnet et viktig motsatt forhold, ved at psykiske lidelser ved baseline økte sannsynligheten for å bli utsatt for arbeidsrelatert mobbing og trakassering ved oppfølging. Ansatte som uttrykte psykiske lidelser ved både baseline og oppfølging på grunn av arbeidsrelatert mobbing og trakassering, hadde skår på HSCL-10 forenlig med alvorlig psykisk lidelse, først og fremst posttraumatisk stresslidelse.</p>
Fiset et al. (2017)	<p>Artikkelen baserer seg på to delstudier – den ene en eksperimentell vignettstudie og den andre en feltstudie for å forstå hvordan utfryste personer reagerer ut fra grad av sosial støtte og hvem som fryser ut. Funnene viser at hvem som fryser ut har stor innvirkning på den</p>

	<p>utfrystes reaksjoner og konsekvenser. Hvis den som fryser ut er en leder, får offeret sterkere negative reaksjoner og trekker seg i større grad vekk fra antatte støttespillere i tillegg til de eller den som fryser og dens tilhengere. Dette innebærer at offeret bidrar til sin egen isolasjon.</p>
Houshmand et al. (2012)	<p>Studien har identifisert at observatører/vitner til mobbing og trakassering øker sin turnoverintensjon i større grad enn de som utsettes for mobbing og trakassering direkte. Sterkest effekt på turnoverintensjon var for de om både var offer for mobbing og trakassering og observatør av at andre ble utsatt for det samme. Studien viser derfor til viktigheten av kontekstuelle faktorer, altså at arbeidslivet består ikke bare av selvstendige og uavhengige individer, men at de handlinger som enkeltmennesker gjør kan påvirke mange – også de som ikke blir utsatt for negative handlinger direkte. Studien viser at vitner oftere opplever en form for moralsk avsky mot egen arbeidsplass, at de ikke vil jobbe et sted som behandler andre mennesker på en slik negativ måte.</p>
Janssens et al. (2016)	<p>Arbeidsrelatert mobbing og trakassering ble identifisert som en mediator mellom høy arbeidsbelastning (<i>job strain</i>) og sykefravær. Resultatene innebærer at høy arbeidsbelastning kan bidra til å skape omstendigheter som legger til rette for mobbing og trakassering. Funnene er sammenfallende med arbeidsmiljøhypotesen (<i>the work environment hypothesis</i>), som påpeker viktigheten av organisatoriske arbeidsmiljøfaktorer opp mot sannsynligheten for arbeidsrelatert mobbing og trakassering.</p>
Mardanov og Cherry (2018)	<p>Studien undersøker sammenhenger mellom negative hendelser som mobbing, trakassering og mishandlende ledelse, og hvordan dette påvirker resultater og ytelse for de ansatte. Funnene viser en sterk kobling mellom negative hendelser som mishandlende ledelse, mobbing og trakassering og ansattes trivsel og velvære. Studien påpeker viktigheten av å intervensere og håndtere negative hendelser, for å redusere arbeidsrelatert stress og angst samt økte livskvaliteten for ansatte både i arbeidslivet og i det private.</p>

<p>Martin og Matiaske (2017)</p>	<p>Studien har funnet at sosialt skadelig adferd ikke er en sjeldenhet i det europeiske arbeidsmarkedet. Det er funnet at de negative effektene av å være offer for sosialt skadelig adferd som mobbing og trakassering, øker nivået av arbeidsrelatert stress ved lav sosial støtte. I tillegg ble det funnet at den negative effekten av arbeidsrelatert stress var 2-3 ganger sterkere ved sosialt skadelig adferd som mobbing og trakassering.</p>
<p>Meglich, Valentine og Eesley (2019)</p>	<p>Studien viser at høy opplevd lederkompetanse er assosiert med redusert oppfattelse av at lederens adferd er mishandlende. Studien presenterer også risikofaktorer knyttet til lav lederkompetanse, og hvordan dette kan virke fremmede for oppfattelsen av mishandlende ledelse. Studien er spesielt tydelige på at HR har en meget viktig rolle i å sørge for at ansatte tilbys relevante opplærings- og oppfølgingsprogrammer – inkludert ledere. Det er svært viktig at ledere tilbys opplærings- og vedlikeholdsprogrammer knyttet til lederkompetanse.</p>
<p>Nielsen et al. (2019)</p>	<p>Denne studien har for det første vist at arbeidsrelatert mobbing og trakassering øker sannsynligheten for sykefravær, men ikke sykefraværets lengde, i alle fall ikke i første omgang. For det andre har studien vist at en støttende, rettferdig og myndiggjørende (<i>empowering</i>) leder ikke beskytter ofre for arbeidsrelatert mobbing og trakassering fra sykefravær. Dog er det funnet at denne lederstilen har en positiv effekt knyttet til å redusere det generelle sykefraværet. For det tredje har studien identifisert at langtidssykefravær øker sannsynligheten for å bli utsatt for arbeidsrelatert mobbing og trakassering ved friskmelding.</p>
<p>Nielsen et al. (2015)</p>	<p>Det å være et offer for arbeidsrelatert mobbing og trakassering ved baseline, øker sannsynligheten for å utvikle suicidale tanker ved oppfølging. Det ble ikke funnet motsatte forhold, altså at eksisterende suicidale tanker ved baseline økte ikke sannsynligheten for å bli utsatt for arbeidsrelatert mobbing og trakassering.</p>

### 11.3 Vedlegg 3 – ekskluderte studier

Forfatter	År	Tittel	Årsak til ekskludering
Too & Harvey.	2012	"Toxic" workplaces: the negative interface between the physical and social environments.	Ikke relevant - søkelys på dårlig tilrettelagte arbeidsplasser.
Haar, Fluiter & Brougham	2016	Abusive supervision and turnover intentions: The mediating role of perceived organizational support.	Datamateriale fra urbefolkning i New Zealand og kinesiske fremmedarbeidere.
Blum.	2017	Abusive supervision detection as a part of venture capital due diligence of management.	Studentoppgave.
Seo & Chung.	2019	Abusive supervision: psychological capital, and turnover intention: evidence from factory workers in China.	Kinesisk studie.
Anjum, Xu, Siddiqi & Rasool.	2018	An empirical study analyzing job productivity in workplace environments.	Kinesisk studie.
Vliert, Einarsen & Nielsen.	2013	Are national levels of employee harassment cultural covariations of climato-economic conditions?	Primært makroøkonomiske forhold.
Toksoy & Bayramoğlu.	2013	Bullying within the forestry organizations in Turkey.	Tyrkisk studie.
Pradhan.	2017	Effect of abusive supervision on employee's intention to quit and the neutralizing role of meaningful work in Indian IT organizations.	Indisk studie.
Rosiario-Hernández et.al.	2018	Effect of the exposure to workplace bullying on turnover intention and the mediating role of job	Data fra Puerto Rico og Sør-Afrika.

		satisfaction, work engagement, and burnout.	
Sharma & Singh.	2016	Effect on workplace incivility on job satisfaction and turnover intentions in India.	Indisk studie.
Agarwal.	2019	Examining links between abusive supervision, PsyCap, LMX, and outcomes.	Indisk studie.
Burtaverde & Mihaila.	2015	Exploring turnover, bullying at work and organizational commitment in the communications field.	Rumensk studie.
Öztürk & Karagonlar.	2017	İlk Yönetici Baltalaması ile Desteği Arasındaki Etkileşim: Önleme Odağının Biçimlendirici Rolü.	Tyrkisk studie. Ikke på engelsk.
Mohanty & Mohanty.	2017	Impact of workplace bullying on performance, psychological distress and absenteeism: an original review of healthcare sector.	Indisk studie.
Mackey, Bishoff, Daniels, Hochwarter & Ferris.	2019	Incivility's relationship with workplace outcomes: enactment as a boundary condition in two samples.	Primært juridisk fokus.
Miner & Cortina.	2016	Observed workplace incivility against women, perceptions of interpersonal injustice, and observer occupational well-being: differential effects for gender of the observer.	Primært kvinners forhold i arbeidslivet.
Avci & Ozturen.	2018	Organization sustainability through human resource capital: the impacts of supervisor incivility and self-efficacy.	Kypriotisk studie.
Boddy.	2015	Organizational psychopaths: a ten-year update.	Oppfølgingsstudie for en annen studie 10 år siden.

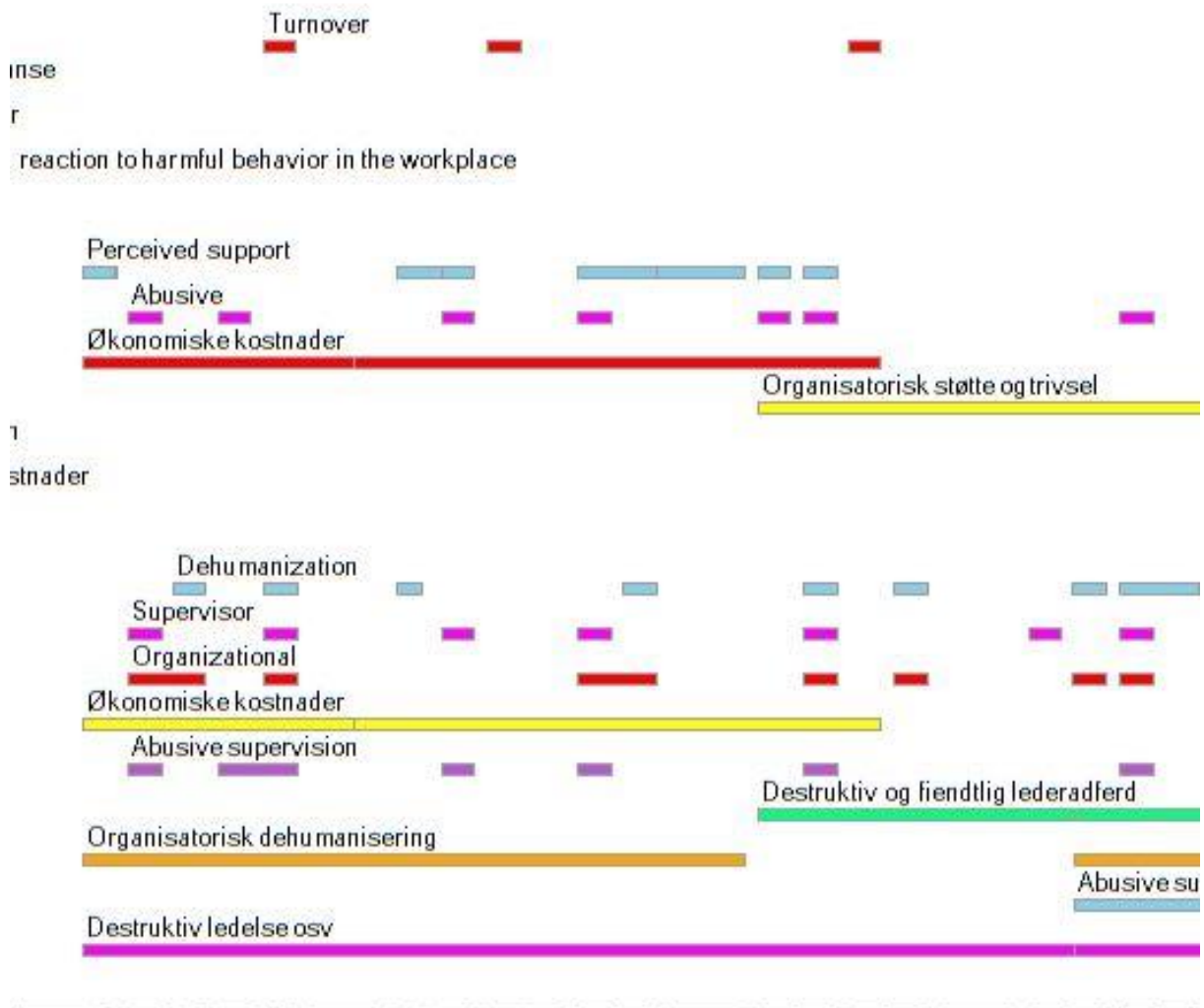
Nielsen & Einarsen.	2012	Outcomes of expose to workplace bullying: a meta-analytic review.	Ikke empirisk studie.
Samnani & Singh.	2013	Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: the role of workplace bullying.	Primært søkelys på konkurranse mellom ansatte på produksjonsbasert lønn.
Agha.	2016	Polticial economy of identity formation, 1890-1910: class and community in colonial Punjab.	Indisk studie.
Alias & Ismail.	2013	Predictors of workplace deviant behavior: HRD agenda for Malaysian support personnel.	Malaysisk studie.
Feijó, Gräf, Pearce & Fassa.	2019	Risk factors for workplace bullying: a systematic review.	Ikke empirisk studie.
Richard, Boncoeur, Chen & Ford.	2018	Supervisor abuse effects on subordinate turnover intentions and subsequent interpersonal aggression: the role of power-distance orientation and perceived human resource support climate.	Kinesisk studie.
Hassard, Teoh, Visockaite, Dewe & Cox.	2018	The financial burden of psychosocial workplace aggression: a systematic review of cost-of-illness studies.	Ikke empirisk studie.
Rhode.	2009	The injustice of appearance.	Studie om kosmetisk kirurgi og spiseforstyrrelse.
Haniefafa & Riani.	2019	The moderating role of cultural intelligence on the effect of ethnic harassment experience on employees' intention to leave in Indonesia.	Indonesisk studie.

Singh.	2018	The moderating role of workplace bullying in the embeddedness - turnover intention relationship.	Karibisk studie.
Yamada.	2000	The phenomenon of "workplace bullying" and the need for status-blind hostile work environment protection.	Ikke relevant - primært juridisk fokus.
Tariq & Ding.	2018	Why am I still doing this job? The examinations of family motivation on employees' work behaviors under abusive supervision.	Kinesisk studie.
Sims & Sun.	2012	Witnessing workplace bullying and the Chinese manufacturing employee.	Kinesisk studie.
Srivastava & Dey.	2020	Workplace bullying and job burnout.	Indisk studie.
Verkuil, Atasayi & Moneldijk	2015	Workplace bullying and mental health: A meta-analysis on cross-sectional and longitudinal data.	Ikke empirisk studie.
Nilsen, Indregard & Øverland	2018	Workplace bullying and sickness absence: a systematic review and meta-analysis of the research literature.	Ikke empirisk studie.
Hussain, Sia & Mishra.	2014	Workplace deviance and the menace of some antecedents: a review of extant literature.	Indisk studie. Ikke empirisk studie.
Speedy.	2006	Workplace violence: the dark side of organizational life.	Studentoppgave.



## 11.4 Vedlegg 4 – eksempel på koding i NVivo

Bildet under er et eksempel på kodeprosessen i NVivo 12 Pro, hvor kodingen er hentet fra Caesens, Nguyen og Stinglhamber (2019):



## 11.5 Vedlegg 5 – kodebok fra NVivo

I dette vedlegget er kodeboken fra NVivo lagt inn, for at leseren skal kunne følge sammenhengen mellom inkludert utvalg, analyse og resultater. Kodingen kan ses i sammenheng med figur 6-2.

Navn	Filer	Referanser
<i>Destruktiv ledelse og følgetilstander av dette/destruktiv og fiendtlig lederadferd</i>	10	85
<i>Destruktiv ledelse og følgetilstander av dette/høye krav-lav kontroll</i>	4	21
<i>Destruktiv ledelse og følgetilstander av dette/lav lederkompetanse</i>	4	4
<i>Destruktiv ledelse og følgetilstander av dette/mobbing-trakassering</i>	10	47
<i>Destruktiv ledelse og følgetilstander av dette/negativ adferd</i>	4	11
<i>Destruktiv ledelse og følgetilstander av dette/observatør av negativ adferd</i>	2	5
<i>Destruktiv ledelse og følgetilstander av dette/organisatorisk dehumanisering</i>	3	23
<i>Destruktiv ledelse og følgetilstander av dette/prevalens skadelig adferd</i>	7	24
<i>Destruktiv ledelse og følgetilstander av dette/utfrysning</i>	5	15
<b>Destruktiv ledelse og følgetilstander av dette totalt</b>	<b>14</b>	<b>235</b>
<i>Forebyggende tiltak/avvikskultur</i>	7	8
<i>Forebyggende tiltak/HR og organisatoriske rutiner</i>	9	26
<i>Forebyggende tiltak/høy lederkompetanse</i>	6	25
<i>Forebyggende tiltak/jobbautonomi</i>	5	6
<i>Forebyggende tiltak/organisatorisk støtte og trivsel</i>	6	14
<b>Forebyggende tiltak totalt</b>	<b>13</b>	<b>79</b>
<i>Menneskelige kostnader – psykisk helse/psykiske lidelser</i>	9	46
<i>Menneskelige kostnader – psykisk helse/stress</i>	2	11
<i>Menneskelige kostnader – psykisk helse/utbrenthet</i>	1	9
<b>Menneskelige kostnader – psykisk helse totalt</b>	<b>10</b>	<b>66</b>
<i>Økonomiske kostnader/sykefravær</i>	7	37
<i>Økonomiske kostnader/turnoverintensjon-turnover</i>	6	43
<i>Økonomiske kostnader/andre økonomiske kostnader</i>	10	17
<b>Økonomiske kostnader totalt</b>	<b>13</b>	<b>97</b>
<b>Antall referanser totalt</b>	<b>14</b>	<b>477</b>

## 11.6 Vedlegg 6 – e-post fra seniorrådgiver i NAV

**thomas-kristiansen@outlook.com**

---

**Fra:** Sundell, Therese <Therese.Sundell@nav.no>  
**Sendt:** fredag 22. mars 2019 13:17  
**Til:** thomas-kristiansen@outlook.com  
**Kopi:** (PK) Presse  
**Emne:** SV: Vedr. statistikk

**Hei**

Interessant tema du ønsker å skrive om. Vi har dessverre ikke oversikt over sykefravær knyttet til arbeidskonflikter da det ikke er en gyldig årsak til sykmelding. Det må være en sykdom som gjør at du ikke kan gå på jobb. Men som vi alle vet, er jo arbeidskonflikter en kjent årsak til sykefravær, men vi har dessverre ingen måte å måle dette på. Sykefravær knyttet til arbeidskonflikter vil bli liggende under diagnoser ofte knyttet til muskel- og skjelett eller psykiske diagnoser. Men dette er store diagnosegrupper som også benyttes av syke som ikke har arbeidskonflikter. Så vi har ingen måte å skille ut disse på.

Jeg anbefaler deg å ta kontakt med Stami. De gjør undersøkelser om arbeidsmiljøet på arbeidsplassene og kan ha en bedre oversikt over stor andel av fraværet innenfor næringene er knyttet til slike type arbeidsmiljøproblemer.

Med vennlig hilsen  
Therese Sundell  
Seniorrådgiver  
Statistikkseksjonen  
Arbeids- og velferdsdirektoratet  
Mobilnummer: 92 65 29 08

**11.7 Vedlegg 7 – modell destruktiv ledelse på engelsk (Aasland et al., 2010)**

