



STV-3910 - Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap

Egenskaper ved leder av destruktiv ledelse

Hva oppleves som destruktiv ledelse?

Student: Cecilie Rochstad

Veileder: Harald Torsteinsen

Masteroppgave i erfaringsbasert ledelse på UIT, STV 3910, Desember 2022



Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
Abstract.....	4
1 Innledning:	5
1.1 Mitt valg av tema.....	5
1.2 Min problemstilling.....	7
2 Teoridel:.....	8
2.1 Innledning	8
2.2 Ledelse.....	8
2.3 Hva er dårlig eller destruktiv ledelse?.....	10
2.4 Fire utvalgte teorier om personlighetstrekk og destruktiv ledelse	12
2.5 Ledelsesteorier i et historisk perspektiv	16
2.6 Født slik eller blitt slik.....	18
2.7 Ledelse og organisasjonskultur	20
2.8 Hva kan gjøre ledere bedre	20
3 Metodedel/ Undersøkellesdesign:	21
3.1 Innledning	21
3.2 Valg av metode	22
4 Empiri	30
4.1 Innledning	30
4.2 Analysedel:	30
5 Avslutning/ funnene og konklusjonene?.....	48
5.1 Innledning	48
5.2 Presentasjon av funnene	48
5.3 Sammenstilling av funnene og konklusjon.....	54
Referanseliste	58

Vedlegg.....	60
--------------	----

Tabelliste

Tabell 2 Ordsamling fra åpen intervjudel.....	51
Tabell 3 Personlighetstrekk mot teori, av forfatter	53

Figurliste

Figur 1 Oppgavens struktur	7
Figur 2 God, dårlig eller destruktiv ledelse, laget av forfatter	9
Figur 3 Oppdeling av ledelse laget av forfatter.....	10
Figur 4 Ledelsesteorienenes tidsalder	17
Figur 5 En sammenstilling av åpen forklaring mot teori.....	49

Forord

Ledelse har vært gjenstand for mye forskning opp gjennom tidene, der det har lenge vært fokusert på god ledelse. Fenomenet dårlig eller destruktiv ledelse har fått langt mindre oppmerksomhet. Ved å lese på faget organisasjonsutvikling, organisasjonsendring og om ledelse, er fokuset slik jeg opplever det, på motivasjon, trivsel og arbeidsglede. Hovedfokuset på det meste av faglitteratur dreier seg om hvordan god ledelse kan øke motivasjonen, som gjør at medarbeiderne presterer bedre, som igjen gir bedre resultater. Gjennom mange år i arbeidslivet, har jeg hatt flere dårlige ledere som kan kategoriseres som bøller, mobbere, psykopater og bare generelt demotiverende ledere. Den personlige siden ved mine opplevelser har motivert meg, og gjort meg fasinert av tematikken. Gjennom mine 390 studiepoeng innen ledelse, har jeg hittil funnet svært lite om dårlig eller destruktiv ledelse. Dette fasinerer meg enda mer, og var årsaken til at jeg startet på denne masteren på UIT. Jeg ville studere destruktiv eller dårlig ledelse nærmere. Jeg ønsker å kunne se enkelte utvalgte teorier om destruktiv ledelse, opp mot egen forskning ved å benytte meg av et eksplorerende design på forskningsmetoden. Ønsket om å finne mer ut om dette dagsaktuelle temaet, gir meg en stor motivasjon til å ville dykke dypere ned i dette temaet (Rochstad, 2021)

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie som baserer seg på semistrukturerte intervjuer, med fire personer som har opplevd, å ha hatt en destruktiv leder. Hva jeg er ute etter, er hvilken atferd respondentene mener får lederne til å fremstå som destruktive ledere. Jeg er derfor ute etter den ansattes opplevelse av situasjonen. Jeg er også ute etter om dette, kan sees opp mot de utvalgte teoriene om ledelse og om destruktiv ledelse.

Studien viser at; Det er et betydelig samsvar mellom hvordan respondentene beskrev sine ledere, og sentrale teorier om destruktiv ledelse. Den teorien som skilte seg ut med flest treff ved åpne spørsmål var den mørke triaden. Intervjuene var todelt, første del var med åpne spørsmål, mens del to var med lukkede spørsmål. Ved bruk av en ordanalyse kan man se at det er en del ord som går igjen, men som også før kandidaten får lukkede spørsmål fra de fire teoriene, bruker ord og uttrykk som kan knyttes opp mot de fire teoriene som viser dem som relevante. Et viktig funn var et uttrykk som respondenten brukte mest samlet, var faglig udyktig eller faglig svak. Dette sier de utvalgte teoriene ingenting om, og viser behov for å videreutvikle de fire teoriene som er femfaktorteorien, den mørke triaden, Zaph og Einarsen og Kiles helsefarlige ledere. Respondenten bekrefter likevel teoriene som aktuelle, særlig gjennom del 2 med lukkede spørsmål, der alle fire teoriene fikk treff fra respondentene. En annen svært interessant side ved denne oppgaven, var mønsteret som oppsto med tanke på hvilke trekk respondentene har opplevd som destruktiv ledelse ved sine ledere. Det er også en sterk sammenheng mellom atferden, som respondentene har opplevd ved atferden ved deres ledere hos de fire respondentene. De to teoriene den mørke triaden og Kiles helsefarlige ledere var teoriene som respondentene fant mest treffende samlet sett, og ligger begge under teorier for destruktiv ledelse. Allikevel vil jeg poengtere at min konklusjon er at tre av disse respondentene har såpass graverende historier at jeg selv også ville kalt disse lederne både destruktive og helsefarlige ledere, mens ved den ene respondenten ville jeg kun kategorisere lederen som en dårlig leder. Den siste konklusjonen er at alle fire teoriene har bedre treff ved den strukturerte delen, enn ved den ustrukturerte delen av intervjuet.

Abstract

This master's thesis is a qualitative study based on semi-structured interviews, with four people who have experienced having a destructive leader. What I am looking for is which behavior the respondents think makes the leaders appear as destructive leaders. I am therefore looking for the employee's experience of the situation. I am also looking for whether this can be seen against the selected theories about management and about destructive management.

The study shows that; There is a significant correspondence between how the respondents described their managers, and central theories about destructive management. The theory that stood out with the most hits for open questions was the dark triad. The interviews were in two parts, the first part was with open questions, while the second part was with closed questions. When using a word analysis, you can see that there are a number of words that repeat themselves, but which, even before the candidate receives closed questions from the four theories, use words and expressions that can be linked to the four theories that show them as relevant. One important finding was that one expression that the respondent used most overall was academically incompetent or academically weak. The selected theories say nothing about this. It shows a need to further develop the four theories which are the five-factor theory, the dark triad, Zaph and Einarsen and Kile's health-hazardous leaders. The respondent nevertheless confirms the theories as relevant, particularly through part 2 with closed questions, where all four theories received hits from the respondents. Another very interesting aspect of this task was the pattern that arose in terms of which features the respondents have experienced as destructive leadership in their managers. There is also a strong connection between the personality traits, which the respondents have experienced in the behavior of their managers in the four respondents. The two theories, the dark triad and Kile's health-hazardous leaders, were the theories that the respondents found most fitting overall, and both lie under theories for destructive management. Nevertheless, I would like to point out that my conclusion is that three of these respondents have such dark stories that I myself would also call these leaders both destructive and health-threatening leaders, while in the case of one respondent I would only categorize the leader as a bad leader. The last conclusion is that all four theories have better hits in the structured part than in the unstructured part of the interview.

1 Innledning:

1.1 Mitt valg av tema

Dagens moderne organisasjoner og arbeidsmarked er svært avhengige av god ledelse, for å kunne hevde seg i det stadig mer pressede markedet. Med internett, internetthandel og global børshandel, blir arbeidsmarkedet stadig mer påvirket av makroøkonomi. På den måten blir dilemmaer rundt hvordan vi kan drifte selskaper mer effektivt, få mer ut av hver ansatt og skape bedre resultater satt i høyet (Johansen & Sætersdal, 2018). Selv hjørnesteinsbedriften «Hansens trykkeri» i Kongensgate kan ha kunder fra hele verden, og vil derfor kunne bli mer presset på pris, kvalitet og kompetanse i 2022 enn de ville blitt i 1980. Tiårene etter 1980 oppsto det en rekke teorier om god ledelse. Fenomenet destruktiv ledelse har fått langt mindre oppmerksomhet. Mangelen på teori gjorde at jeg ønsket å se nærmere på destruktiv ledelse, hva det er, og hva teorien og ansatte legger i begrepet (Røvik, 2007).

Med utgangspunkt i behovet for god ledelse for å utløse arbeidstagernes potensial, forstår vi at destruktive eller dårlige ledere kan koste samfunnet mye penger. Allikevel er det mange eksempler på kontroversielle ledere med stor politisk makt eller som skaper noe vi kaller geniale forretningsideer som Steve Jobs, Harvey Weinstein og Margaret Thatcher som folk allikevel vil jobbe med på grunn av hvem de er, og resultatene de skaper (Webster, 2022, p. 3). Vi har arbeidstakere som blir syke, og som kanskje også sier opp sin stilling grunnet utfordrende forhold på jobben. Dette er igjen noe som belaster bedriftene økonomisk i form av sykepenger, opplæring av ny arbeidskraft, tid til relasjonsbygging og mye mer. I tillegg til at destruktiv lederatferd kan føre til store påkjenninger for de som er involvert, kan det også tenkes at nettverket av kollegaer, familie og venner vil kunne bli påvirket (Kile, 1990).

Mitt fokus under oppgaven var hovedsakelig rettet mot ansattes erfaring med lederatferd som de opplever som destruktiv, og ut fra disse erfaringene danner de seg et bilde av hvilke personlige egenskaper disse lederne har. Slike egenskaper kan være vanskelige å kartlegge ettersom de befinner seg på innsiden av folk, og dette er ikke noe annerledes hos ledere. Grunnlaget for atferden er fundamentert i verdier det er vanskelig å få tak i. Det er først og fremst gjennom å observere og oppleve andres atferd, at ansatte kan danne seg et bilde av ledere (og andre), og på det grunnlag utvikle antakelser om deres indre egenskaper (Heggholmen, 2014). Samtidig vil mennesker gjerne prøve å skjule trekk som de vet er sosialt belastende og uakseptable. Jeg har tatt utgangspunkt i at en ansatt som har hatt en leder over

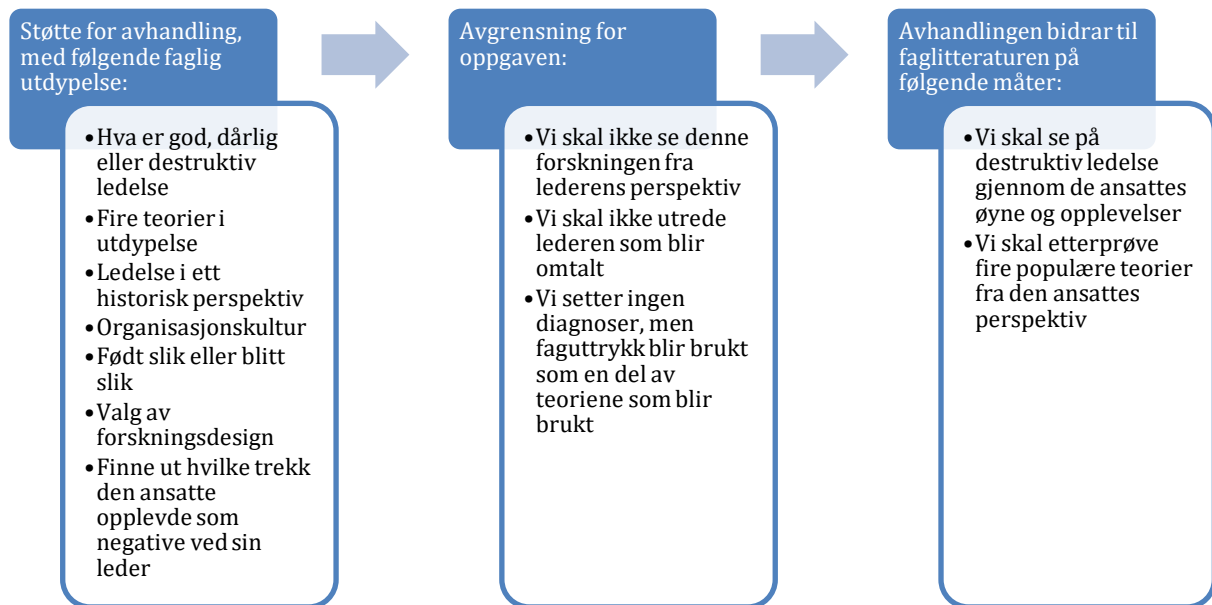
tid, som de har jobbet tett med, vil ha observert og lagt merke til atferd som går igjen. Jeg har sett spesifikt på hva destruktiv ledelse er, gjennom intervjuer av arbeidstagere som har opplevd destruktiv ledelse. Jeg har brukt teoriene om ledelse, og teoriene rundt destruktiv ledelse. Definisjonen av dårlig ledelse er mer brukt som et folkelig uttrykk i artikler, ledernytt og aviser generelt. Ved universiteter, høyskoler og i fagbøker brukes uttrykket destruktiv ledelse om emnet (Jarbekk, 2014). Jeg valgte derfor å bruke dette begrepet. Dårlig og destruktiv ledelse betyr ikke nødvendigvis det samme. Dårlig ledelse vil være ledelse med faktorer som ikke fungerer så godt, mens destruktiv ledelse er når ledelsen går ut over helsen og trivselen til de ansatte. Dette er forklart nærmere i figur 2 (Webster, 2022). Jeg ville ikke forske på hvordan personligheten til den dårlige lederen egentlig var, da jeg under denne forskningen ikke kom til å gjennomføre komplekse personlighetstester på personer, eller på hva som kan ha fått denne personen til å bli slik. For det er mange parametere som har utviklet et menneske til å bli slik det er, med både arv og miljø. Mitt fokus var på opplevde personlige kvaliteter gjennom observert stil og atferd. Målsettingen med denne oppgaven var å gjøre et interessant tema om til et en forskbar problemstilling, og å få ny kunnskap om ledelse (Jacobsen, 2015).

Jeg har tatt utgangspunkt i situasjoner der respondentene uttrykker at de har hatt en dårlig leder. Respondentene hevder at denne lederen oppfører seg på et bestemt vis, eller har ulike personlige egenskaper som de opplever som svært negativt belastende. I denne sammenhengen ville jeg da kartlegge hvilke personlige egenskaper det er, denne lederen lar komme til uttrykk i møte med de ansatte (Johansen & Sætersdal, 2018). Jeg har da intervjuet ansatte som har hatt opplevelse med en dårlig leder. De ble i intervjuet bedt om å konkretisere egenskaper som de har opplevd som negative eller dårlige hos nærmeste leder. Dette gjorde jeg da gjennom et eksplorativt undersøkelsesdesign.

Med bakgrunn i dette mente jeg at det var naturlig å se på personlighetstrekk hos en leder. Det rådende trekkperspektivet, femfaktormodellen, var den mest hensiktsmessige teorien å studere dette mot. Det kunne vært interessant og vurdert funnene opp mot andre teorier om personlighetstrekk, men det finnes i dag ingen teorier som er like anerkjent som femfaktormodellen. Jeg brukte også tre andre populære teorier om dårlig og destruktiv ledelse. Samlet ville forhåpningsvis de fire teoriene gi grunnlag for å analysere atferden som kunne ha sammenheng med destruktiv ledelse. Det var interessant i denne studien å se om alle, eller noen av dem ville sammenfalle med svarene fra respondentene omkring destruktiv ledelse.

1.1.1 Oppgavestruktur

For å kunne se på hva destruktiv ledelse er, og ikke minst finne ut hva det er en arbeidstager ser på som en destruktiv leder, gjennom utført destruktiv ledelse er det ulike ting jeg vil avklare gjennom teori.



Figur 1 Oppgavens struktur

1.2 Min problemstilling

For å dytte forskningsspørsmålet videre ned i problemstillingstrakten, og for å konkretisere denne ytterligere har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

«Hva oppleves som destruktiv ledelse?»

Dette er en problemstilling/ forskningsspørsmål, som kan studeres empirisk gjennom et eksplorerende forskningsdesign.

2 Teoridel:

2.1 Innledning

Her vil jeg redegjøre for de teoretiske begrepene og perspektivene jeg skal anvende i analysen. Jeg starter med å se på ledelse, og se på noen utvalgte teorier rundt destruktiv ledelse og atferden til leder ved destruktiv ledelse. Disse teoriene brukes videre inn i empiridelen av oppgaven. Deretter ser jeg på hvordan ledelse og trekk ved ledere har utviklet seg i et historisk perspektiv. Jeg vil se på organisasjonskultur opp mot destruktiv ledelse, og om man er født slik eller blitt slik som knyttes videre mot empiridelen.

2.2 Ledelse

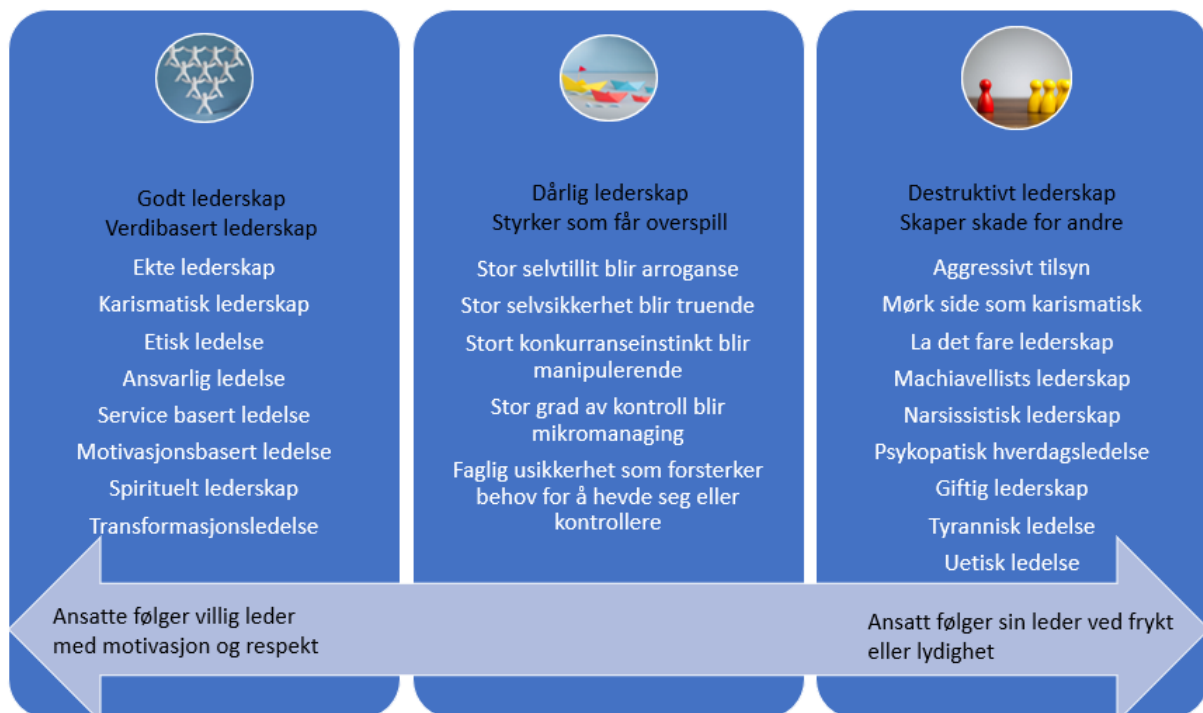
Begrepet ledelse har vært gjenstand for flere definisjoner, sammenfallende for de fleste er at de omhandler det å skape resultat gjennom andre mennesker. Ledelse dreier seg om påvirkning av menneskelig atferd på en slik måte at de bidrar positivt til å realisere organisasjonens mål. Som Phillip Selznick sier det *«to institutionalize is to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand»* (Selznick, 1957, p. 17)

Det er også ulik definisjon på ledelse og lederskap. Det dreier seg i stor grad om å ta beslutninger for å skape resultater som kan bidra til måloppnåelse (Yukl, 2013). På norsk, vil ledelse være måten en leder velger å tilnærme sitt lederskap på. Lederskapet blir til når man utøver ledelse. Oversettes leadership til norsk, kommer både lederskap og ledelse. Oversettes derimot ledelse til engelsk, kommer både leadership og management. En ganske vanlig nyansering her at leadership er knyttet til institusjonalisering. Det vil si at lederen gjennom sin måte å utøve lederskap på, gjør organisasjonen om til et verdifelleskap (Jarbekk, 2014). Dette gir en egen kultur som skaper tilhørighet, forpliktelse, stolthet og identitet. Management dreier seg om å holde orden på de mer tekniske og operative oppgavene, og se til at den daglige drift fungerer best mulig. Både leadership og management har også sine mørke sider, for eksempel ved at ledere kan skape en frykttkultur (Skogstad & Einarsen, 2002, p. 233). Egenskapene ved lederen, som deres personlighet, temperament og intelligens beskriver lederen som person, og sammen med lederstil utgjør deres ledertrekk. Selve managementet, eller lederskapet har noe med hvordan lederen utfører sin lederrolle (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, p. 176). En president med sin definisjon på lederskap:

”Ledelse er evnen til å bestemme hva som må gjøres, og så få andre til å ønske å gjøre det.” U.S. President Eisenhower

2.2.1 God, dårlig eller destruktiv ledelse

God ledelse kan defineres som et verdibasert lederskap som har intensjon om å motivere og få det beste ut av sine ansatte. Dårlig lederskap kan defineres som at lederen har for mye av enkelte egenskaper som kommer frem i en ekstremversjon, som for eksempel ved for mye kontroll blir det mikromanaging eller at for mye selvtillit oppleves som arroganse. Destruktiv ledelse skaper skade for ansatte og organisasjonen der vi kan se på egenskaper som for eksempel machiavellisme og narsissisme (Webster, 2022, p. 10). En leder som er en dårlig leder, kan bli en destruktiv leder. Dette vil bli mer omtalt under situasjonsperspektivet. Sett ut i fra implisitt ledelsesteori, er dette medarbeidernes lederteori. Som ansatte vil kriteriene vi vurderer/måler lederen på være individuelt. En leder kan være karismatisk, morsom og oppnå gode økonomiske resultater, men allikevel oppleves som en destruktiv leder på andre punkter. (Arnulf, 2020).

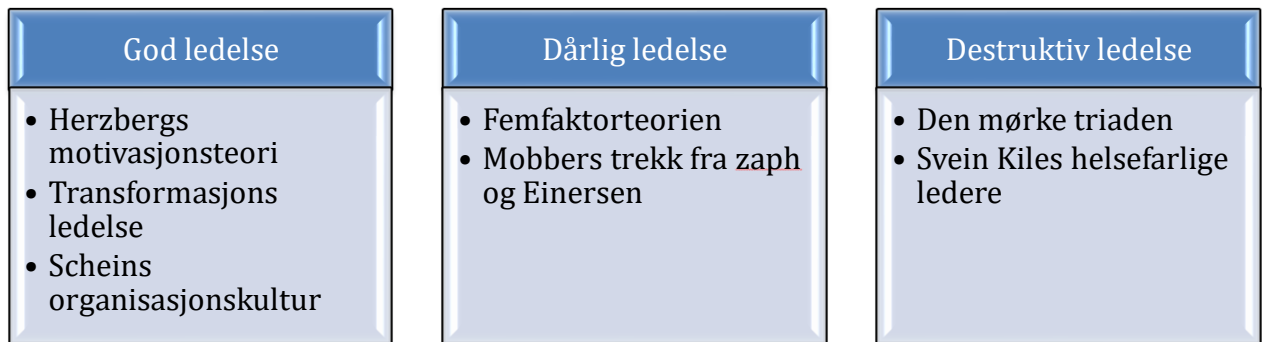


Figur 2 God, dårlig eller destruktiv ledelse, laget av forfatter

(Webster, 2022, p. 10)

De fleste teorier i dag omhandler hvordan vi skal utføre god ledelse, øke motivasjonen hos medarbeiderne, og skape en god organisasjonskultur som kan produsere godt. Mange av disse teoriene som sier noe om hva som skal til for å skape en god kultur og gode medarbeidere, vil også kunne sees i lys av mangel på de faktorene. Dette vil da kunne forklare hva som kan skape dårlig ledelse. Ved for eksempel Herzbergs motivasjonsteori kan vi se at om lederen

ikke skaper et trygt arbeidsmiljø eller ikke har god nok faglig kompetanse, så skaper dette dårlig trivsel på arbeidsplassen. Dette kan da defineres som dårlig ledelse, der lederen skaper mistriivsel eller fjerner motivasjonen til medarbeiderne. Allikevel er dette en teori for hvordan utføre god ledelse. Jeg har satt noen utvalgte teorier inn i et system for å kunne skille teorier for god, dårlig eller destruktiv ledelse. Disse teoriene vil bli sett på under analysedelen, der vi ser på teori mot empiri.



Figur 3 Oppdeling av ledelse laget av forfatter

2.3 Hva er dårlig eller destruktiv ledelse?

Definisjonen av destruktiv ledelse, eller helsefarlig ledelse, kan defineres som en systematisk gjentakende atferd fra ledere som undergraver organisasjonens mål, oppgaver og ressurser, eller motivasjonen, helsen og trivselen blant de underordnete (Einarsen et al., 2007). Kile var en av de første i Norden til å sette fokus på lederes mulighet til langvarig og vedvarende trakassering. Dette kom av lederens naturlige rolle, i form av retten til å veilede, styre, kontrollere og kritisere. Dette ga dem særlige muligheter for misbruk av makt og posisjon (Kile, 1990). Destruktiv ledelse kan føre til angst og hjelpeløshet hos den ansatte, og det kan redusere både trivsel, effektivitet og kreativitet på arbeidsplassen. Denne hjelpeløsheten kan redusere medarbeiderens følelse av selvstendighet og fører til et arbeidsmiljø preget av uforutsigbarhet. Dette kan føre til lavere jobbtilfredshet og gi den ansatte symptomer på dårlig helse. Disse symptomene som de ansatte kan ha som resultat av destruktiv ledelse, kan være blant annet sterke psykiske og psykosomatiske helseplager, som angst, depresjon, uro, irritasjoner, kvalmeanfall, mageplager og hjerteverk (Kile, 1990).

Destruktiv ledelse kan oppsummeres ut ifra fire ulike perspektiver og vil sees opp mot empirien avslutningsvis:

Atferds perspektivet

Dette perspektivet ser på hvilke handlinger som generelt kan karakteriseres som destruktive, og med den hensikt å påvirke andre på en negativ måte. Dette kan være handlinger som lederen utfører overfor sine medarbeidere eller eventuelt handlinger hen bevisst eller ubevisst og systematisk utelater med den hensikt å ramme den ansatte (Skogstad & Einarsen, 2002).

Situasjonsperspektivet

Dette perspektivet fokuserer på miljøet i bedriften. Det ser også på de situasjoner som utløser eller fremprovoserer destruktiv atferd hos leder. I denne sammenhengen er det situasjonen som gjør at lederen blir en dårlig eller destruktiv leder. Situasjoner som coronakrisen, strømkrisen som forgår nå skaper enormt økonomisk press på bedrifter, som skaper et enormt press på ledere om økte prestasjoner og lavere kostnader. Dette kan føre til at en leder endrer atferd og blir en dårligere versjon av seg selv (Skogstad & Einarsen, 2002). Allikevel kan en leder som er autoritær være akkurat det en bedrift trenger under en krise, og ikke en coachende leder. Situasjonen utgjør hvor bestemt leder en bedrift har behov for.

Maktperspektivet

Dette perspektivet legger mye vekt på hvordan lederen utøver sin makt (Skogstad & Einarsen, 2002). Her vil ledes i form av sin rolle og posisjon i organisasjonen ha en særlig makt og innflytelse over sine medarbeidere. Denne makten kan lederen bruke til å veilede, styre, fordele, prioritere, kritisere og «stramme opp» sine medarbeidere (Kile, 1990).

Personlighetsperspektivet

Dette perspektivet ser på lederens personlighet og hvordan disse personlige egenskapene kan være årsak til hans eller hennes destruktive atferd. Dette perspektivet kan forklare hvorfor noen ledere er mer destruktive enn andre (Skogstad & Einarsen, 2002). Destruktiv lederadferd kan lederen utføre gjennom å undergrave og/eller sabotere organisasjonens mål, oppgaver, ressurser, effektivitet, individers motivasjon, velvære eller generell arbeidstrivsel hos medarbeidere (Skogstad & Einarsen, 2002). Eksempler på dette kan være mobbing, utfrysning, feil prioriteringer av ressursene, dårlige tilbakemeldinger, baksnakking, overbelastning av arbeidsoppgaver, og generelt faktorer som ødelegger arbeidsmiljø og enkeltindividers velferd. Det er gjennom forskning funnet at medarbeidere som utsettes for fysisk og psykisk plaging fra deres ledere, mer sannsynlig slutter i jobben (Kile, 1990).

2.4 Fire utvalgte teorier om personlighetstrekk og destruktiv ledelse

Jeg valgte ut fire teorier som forklarer destruktiv eller dårlig ledelse opp mot personlighetstrekk som utgjør leders atferd. Siden det er akkurat det jeg ønsket å se på, startet jeg å se på disse teoriene. Disse fire utvalgte teoriene vil alle bli etterprøvd under den empiriske delen av oppgaven. De fire teoriene fungerte som et utgangspunkt under den strukturelle delen i intervjuguiden der respondentene fikk lukkede spørsmål opp mot disse teoriene.

2.4.1 Femfaktorteorien

Femfaktormodellen antar at alle mennesker grunnleggende deler noen bestemte felles egenskaper (trekk), som vi alle har i større eller mindre grad. Når egenskapene blir utært i høy eller lav grad, blir dette ofte oppfattet som negativt. Jeg har med lukkede spørsmål i del 2 av intervjuerguiden nevnt hver av de fem personlighetstrekkene, og så skulle respondenten si om lederen hadde lav eller høy grad av de ulike trekkene. Dette blir summert opp i et skjema under den empiriske delen. Jeg var ute etter en valid trekkteori, hvor vi kunne se trekkene på de lederne som forskningsobjektene opplevde at hadde vært dårlige ledere opp mot denne teorien. Et trekk innenfor teorien forstås som en egenskap ved individet som får det til å handle på en bestemt måte i bestemte situasjoner som er relativt stabilt over lengre tid. Foruten å beskrive personligheten vår ved å angi i hvilken grad 5 ulike hoveddimensjoner kjennetegner oss, beskriver femfaktormodellen vår personlighet gjennom å dele disse 5 hovedkategoriene inn i 30 underliggende personlighetstrekk som gir en mer detaljert beskrivelse av vår personlighet (Sander, 2019). I flere organisasjoner, blant annet i Forsvaret blir denne modellen brukt som hovedverktøy under rekruttering. I forsvaret har de valgt i å selekttere ut kandidater med høy grad av nevrotisme, da dette sees på som et negativt trekk for ledere i forsvaret (Iversen, 2015).

De fem hoveddimensjonene i femfaktormodellen er:(Martinsen et al., 2019)

Ekstrovertsjon, Varme, sosiabilitet, selvmarkering, aktivitet, spenningsøking og positive følelser. Utadvendte mennesker har lettere for å oppsøke sosiale situasjoner. Det kan bety at innadvendte ikke er like godt egnet til lederroller da de kan oppleves for mindre tilstedeværende, mens for høy grad kan oppfattes som anmassende og brautende (Martinsen et al., 2019).

Åpenhet for nye erfaringer, Fantasi, estetikk, følelser, handlinger, ideer og verdier. Lav grad av åpenhet kan oppfattes som at lederen ikke er åpen for andres innspill (Martinsen et al., 2019).

Omgjengelig/medmenneskelig, Tillit, rettfremhet, altruisme, føyelighet, beskjedenhet og følsomhet. Med lavere omgjengelighet oppfattes man ofte som mer selvcentrert, tøffere og mindre empatisk (Martinsen et al., 2019).

Planmessighet/samvittighetsfull, Kompetanse, orden, pliktroskap, prestasjonsstreben, selvdisiplin og betenksomhet. Jo mindre plikttoppfyllende man er, jo mer tilbakelemt er man. Ofte bryr man seg ikke så mye, men håper heller på at ting ordner seg, uten å selv bidra til det. Lav grad av planmessighet kan også oppfattes som at lederen ikke har kontroll og er rotete (Martinsen et al., 2019).

Følelsesmessig stabilitet/ Nevrotisme, Angst, fiendtlighet, depresjon, selvbevissthet, impulsivitet og sårbarhet. Det er ofte mye press og ansvar i lederjobber. Har man en tendens til å bli nervøs og stressa, vil man være mindre ideell som leder (Martinsen, 2014)

Et personlighetstrekk i femfaktor teorien beskriver ikke nødvendigvis atferd i seg selv, men kan heller ses på som en preferanse eller et naturlig anlegg for visse måter å reagere og handle på. Gjennom oppdagelsen av femfaktor teorien ble sammenhengene mellom personlighet og ledelse tydeligere. Spesifikt har forskning vist at om lederen har høy grad av hovedtrekkene ekstrovert og nevrologi har dette gitt et negativt utslag (Martinsen, 2014).

2.4.2 Den mørke triaden

Den mørke triaden er et fenomen innen psykologi som omfatter tre personlighetstrekk: narsissisme, machiavellisme og psykopati. Disse personlighetstrekkene kalles "mørke" på grunn av deres ondskapsfulle kvaliteter. Under intervjuet med respondentene gikk jeg igjennom de tre teoriene, forklarte dem, og så på om de gjenkjente disse trekkene i observert atferd hos sin leder. Jeg skulle ikke sette noen diagnose, men heller se på om dette kunne være trekk som deres leder har hatt. Forskning på den mørke triaden forekommer innen anvendt psykologi, særlig innen rettshåndhevelse, klinisk psykologi, og bedriftsstyring. Mennesker som scorer høyt på disse trekkene har høyere sannsynlighet for å begå forbrytelser, forårsake sosialt stress og skape alvorlige problemer i en organisasjon, spesielt hvis de er i lederstillinger. Alle de tre personlighetstrekkene som utgjør den mørke triade er konseptuelt forskjellige selv om empiriske funn viser at de er overlappende. De er forbundet

med en ufølsom-manipulerende interpersonlig stil (Svennson, 2021). Martinsen som forsker på destruktiv ledelse trekker frem fram et mørkt triangel som han kaller det, som er bestående av tre distinkte personlighetstrekk som kan beskrive de verst tenkelige sjefene (Wikipedia):

Narsissisme: selvsentrert, selvopptatt, egoisme og mangel på empati, ofte karismatisk, overholder ikke regler og føler seg viktigere enn andre (Svennson, 2021).

Psykopati: sjarmerende, veltalende, treffer raske beslutninger, løgnaktig, antisosial oppførsel, impulsivitet, manglende anger og usympatisk overfor andres smerte (Svennson, 2021).

Machiavellisme: mener målet helliger middelet, kynisk, manipulativ, utnytter andre, uten moralsk hensyn (Svennson, 2021).

Dette er tre trekk hvor fellesnevneren er at man ikke tar hensyn til det andre gjør, og bare gjør ting man selv er opptatt av (Radkov, 2014).

2.4.3 Mobbers personlighetstrekk fra Zaph og Einarsen

Enkelte hevder at mobbing har grobunn på grunn av organisasjonsmessige forhold som vi ser på under organisasjonskultur, mens andre hevder at dette har grunnlag i personlighet og personlighetstrekk. Mobbing fra leders ståsted er også noe som kan ansees som svært destruktiv ledelse, og bare en annen måte å skaffe seg overtak i en ledelsessituasjon. Det vil da fremstå som personlighetstrekk, og det er jo nettopp en del av det jeg skulle dypdykke i under min forskning. Jeg ville da se på det som svært adekvat og relevant å se på svarene til objektene, og om deres opplevelser kunne knyttes mot disse trekkene (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Det er ulike former for mobbing. Vi har direkte/indirekte vs. åpen/skjult. Det finnes arbeidsrelatert mobbing der man for eksempel gir urealistiske tidsfrister eller meningsløse arbeidsoppgaver. Vi har personrelatert mobbing der det for eksempel forekommer ryktespredning eller fornærmende kommentarer. Vi har også konfliktmobbing. Dette er en sakskonflikt som har blitt personrelatert. Til slutt har vi grov mobbing. Mobbeatferden vil i dette tilfellet ramme tilfeldige personer som for eksempel at noen gjøres urettferdig til sydebukk (Einarsen & Forskning for arbeidsmiljø, 1994)

Zaph og Einarsen mener at mobberen har tre klare personlighetstrekk.

Det første er behov for å beskytte og forsterke selvaktelse. Ved å plage andre kan man oppleve seg selv som dominerende og av en høyere rang.

Det andre trekket er mangel på sosial kompetanse. Mobbing kan være en konsekvens av et snevert eller aggressivt sosialt atferdsregister. I disse tilfellene er ofte ikke mobberne klar over egen atferd.

Det tredje trekket her er mikropolitisk atferd. Her er organisasjoner en arena der noen ansatte kontinuerlig forsøker å skape større fordeler for seg selv. I en slik situasjon vil mobbing kunne oppstå ved at mobberen forsøker å utnytte en annens svakhet for å oppnå større fordeler (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010, p. 410).

Målet er ikke at hverken respondenten eller jeg skal sette en diagnose, men heller å se på hvordan respondenten har opplevd sin leder, og om de gjenkjenner sin leder opp mot disse trekkene.

2.4.4 Svein M. Kile sin beskrivelse av helsefarlige ledere

Avslutningsvis ser jeg problemstillingen opp mot professor Svein M. Kile sin beskrivelse av helsefarlige ledere på seks punkter. Disse seks punktene ble oppramset og forklart for respondentene, og så skulle respondentene se om de gjenkjente sin leder i noen av disse punktene, og for noen kunne kanskje flere av trekkene passe.

«Den umaskerte tyrannen», som brøler, skriker og overhøvler sine medarbeidere hensynsløst og i støtende ordelag. Her vil den ansatte stå overfor en leder som gjør det klart og tydelig hvem som er maktpersonen i avdelingen. Han skal informeres og spørres om det meste. Motsigelser blir ikke tolerert, og ved å forsvare seg selv, kan en bli møtt med direkte trusler (Kile, 1990).

«Den uangripelige manipulator», som fremmer egne formål, ved kameraderi, ved ryggdekning og ved utstøting, isolasjon og degradering av den som våger å påpeke svakheter ved systemet eller lederen selv. Slike ledere tar i bruk maktmidler som å tie i hjel, forvri, omtale og behandle en sak uten at den det gjelder, får vite noe, noe som gjerne resulterer i en avgjørelse som offeret ikke kan forsvare seg mot. En umaskert tyrann blir sett på som både maktsyk og arrogant. Den uangripelige manipulator er opptatt av å fremme egne interesser, uten omtanke for sine ansatte. Dersom en underordnet opptrer på en måte som blir oppfattet som en trussel mot leders æresfølelse, kan manipulatoren bruke sin makt i form av utstøting, isolasjon og gjerne også degradere den underordnede, slik at han blir satt til stillinger under sitt kompetansenivå (Kile, 1990).

«Feilsøkeren» studerer folks feil, framhever disse, overdimensjonerer dem, latterliggjør og lar feilene stå som varemerke for sine medarbeidere. Disse feilene overdimensjoneres, og lederen håner medarbeidernes feiltrinn i full offentlighet. Kile deler feilsøkerne inn i to grupper, der den ene representerer en svært intelligent og dyktig forfølger, som plukker seg ut ofre, mens den andre fremtrer som pirkete, korrekt og kjølig

«Den velvillige formynder», opptrer med tilsynelatende omsorg og mildhet, mens målet ofte er absolutt lydighet. Det viktigste virkemiddelet er å påkalle skyldfølelse hos sine medarbeidere. Under velviljens maske stilles det hele tiden krav om forbedringer og å underkaste seg lederen og den rette lære. Her møter den ansatte en ledertype som liker å kalle gruppen for en stor familie. Med en vennlig, men fast hånd, blir arbeiderne styrt gjennom arbeidsdagen. Her skjuler lederen seg bak det å ville det beste for sine underordnede, mens han eller hun samtidig stiller spørsmålstejn ved alt de foretar seg på en nedverdiggende og kritiserende måte (Kile, 1990, p. 49)

«Løgneren og forvrengeren» sprer løgner om medarbeidere de føler seg truet av. Under fire øyne spres rykter om tidligere arbeidsforhold, manglende skikkethet i jobben, politisk tilhørighet eller seksuell legning. Her møter den ansatte en leder som ofte karakterisert som en som taler med to tunger. På den ene siden kan denne ledertypen virke både utadvendt og sporty. Han fremtrer gjerne som svært positiv overfor sine underordnede og deres kunnskaper (Kile, 1990).

«Værhanen» bruker ingen bevisst hersketeknikk, men blir destruktiv og helsefarlig ved sin manglende konsistens. De er feige, snur seg etter vinden og mangler moralsk ryggrad (Martinsen et al., 2019, p. 221) (Rochstad, 2021).

2.5 Ledelsesteorier i et historisk perspektiv

Det er en rekke ledelsesteorier, og disse har hatt en historisk utvikling og variasjonen har vært mangfoldig i håpet om å finne den best mulige tilnærmingen til «det optimale lederskap» som har ført samfunnet på veien fra silobasert til prosessbasert ledelse. Fremstillingen som følger, er i fire tidsepoker med tilhørende teori knyttet til ledelse. Disse er trekkteori, stilteori, situasjonsbestemt ledelsesteori og nyere lederskapsteorier (Røvik, 2007).

Periode	Tilnærming	Kjerneargument
→ 1940	Trekkteori	(Effektiv) ledelse avhenger av hvorvidt lederen har <i>lederegenskaper</i>
1940-1960	Stilteori	Effektiv ledelse bestemmes av lederens <i>lederstil</i>
1960-1980	Situasjonsbestemt ledelsesteori	Effektiv ledelse bestemmes av <i>situasjonen</i>
1980→	Nyere lederskapsteorier	Effektiv ledelse bestemmes av lederens <i>vision</i> for org.

Figur 4 Ledelsesteorienenes tidsalder

(Kvålshaugen et al., 2019)

Frem til 1940 var trekkteori det rådende tankesettet. Det var en oppfatning at det å lede var en medfødt egenskap, ikke en tillært egenskap. Studier av gode ledere kontra dårlige ledere gikk ut på å finne trekk ved den gode lederen som de andre ikke hadde. Dette er det jeg ønsker å gjøre i undersøkelsen, men andre veien. Jeg vil se på trekkene ansatte kan se i en destruktiv leder. Det var viktig hvorledes lederen hadde personlige egenskaper eller trekk som passet i en lederrolle, og lederen ble ofte sett på som en person av høyere verdi enn andre mennesker. Et klassisk eksempel på en god leder i denne perioden var en mann med et sterkt og autoritært utseende, en kraftig stemme og en sterk intelligens. Trekkteorien mente at man var født med sine egenskaper, og at de ikke kunne endres. Disse autoritære egenskapene man satte i høysetet frem til 1940, kan være egenskaper ansatte i 2022 ser på som negative og kontrollerende (Martinsen et al., 2019).

Stilteori var rådende i perioden 1940-1960. Etter en lengre periode med teorier knyttet til lederes personlige trekk, så man at ledere endret både egenskaper og adferd over tid. Med denne teorien fikk verden et syn om at gode lederkvaliteter kunne læres og trenes opp, og fokuset gikk over fra hvem lederen var til hvordan lederen utøvet sitt lederskap. Stilteorien mente at dårlige egenskaper kunne forbedres.

Situasjonsbestemt ledelse var en ledelsestype som var meget populær fra 1960 til 1980. De gode lederstilene hadde forskjellig utslag ved ulike situasjoner (Martinsen et al., 2019). Godt lederskap var ikke bare avhengig av lederens egenskaper og tillærte kunnskap, men også situasjon hvor en tanke om at "alt kommer an på" vokste frem. Det vesentlig ved denne nye tenkningen var at bedrifter ikke lenger så for seg at én type lederstil passet til alle situasjoner, men at situasjonen bestemte hvilken lederstil som burde utøves (Martinsen et al., 2019).

Siste epoke fra 1980 og frem til i dag har brakt inn nye ledelsesteorier, slik som serviceledelse, prosjektledelse, teamledelse, endringsledelse, transformasjonsledelse, karismatisk ledelse og verdibasert ledelse. Som en fellesnevner for perioden var at det vokste frem et syn på at lederen som person definerer organisasjonen, og at lederen setter verdier og visjoner, retning og mål. Dette vil jo i så fall være svært viktig at bedriftene da ikke har en destruktiv leder på toppen. I tillegg fikk bedriftene et syn på medarbeidere som en ressurs, og hvordan de da kunne øke prestasjoner gjennom å motivere de ansatte. Utviklingen har gått fra transaksjons- til transformasjonsledelse, hvor transaksjonsledelse går ut på det kjente bytteforholdet arbeidskraft mot godtgjørelse, som regel i form av penger eller prestisje (Røvik, 2007).

2.6 Født slik eller blitt slik

Har vi blitt født eller blitt en god, dårlig eller destruktiv leder. Det er et sentralt spørsmål i trekkteorien. Vi har alle en del personlighetstrekk som sier noe om hvordan vi er, eller hvem vi er. Det er først og fremst gjennom å observere atferd vil en kan danne seg et bilde av ledere (og andre) og på det grunnlag utvikle antakelser om deres indre egenskaper. Samtidig vil mennesker gjerne prøve å skjule trekk som de vet er sosialt belastende og uakseptable. Dermed vil det ansiktet de viser utad ofte være betinget og formet av regulative, normative og kulturelle-kognitive institusjonelle omgivelser. Sosialiseringprosesser bidrar med andre ord til disiplinering og sivilisering av oss mennesker, og noen ganger internaliserer vi disse verdiene og normene slik at de blir en integrert del av oss. I spesielle situasjoner, når en utsettes for press, stress og konkurranse, når en føler seg opphøyd over andre, når en får mye makt og høy status osv., kan sivilisasjonsmasken falle (Erik Sølvsberg, 2018).

Det er mange trekk som kan gjøre at de ansatte føler at lederen ikke er en god leder. Om lederen ikke hører etter hva den ansatte sier, ikke klarer å strukturere hverdagen sin, at lederen har en kort lunte og kan oppleves enten som lite tilstedeværende eller rotete kan alle være negative trekk ved ledere (og andre). Dette kan riktignok også være medfødte trekk hos en leder som har ADHD. Dette er en vanskelig og noe omstridt diagnose som synes å være mer utbredt mer i Norge enn i mange andre land. ADHD gir lederen alle disse trekkene. ADHD gjør ikke lederen nødvendigvis til en dårlig leder. En leder med ADHD kan være karismatisk, og lede de ansatte meget godt, men er ikke nødvendigvis de beste på oppgaver de anser som kjedelige kontoroppgaver. Eksempler på utfordringer hos voksne ledere med ADHD er at de sliter med å sortere, prioritere og planlegge. De sliter med selvdisiplin, multitasking,

tidsplanlegging, tidsberegning, overholde tidsfrister. De utsetter fort ting. Noen kan bare jobbe under tidspress. De kjeder seg, og går lett lei. De er avhengig av at andre holder orden rundt dem, og de får raskt humørsvingninger og sinneutbrudd. Vi vil under empiridelen se på om dette kan være sammenfallende med funn fra respondentene (AdhdNorge, 2021).

Jeg hadde en meget kjent leder som hadde hatt hjerneslag i voksen alder. Under hjerneslaget hadde denne personen vært svært nære på å dø. Under dette hjerneslaget hadde det senteret i hjernen til denne personen som handlet om empati blitt totalt ødelagt. Dette var noe denne lederen var helt åpen om gjennom media og mot de ansatte. Denne tilstanden var riktignok ikke medfødt, og ei heller blitt slik gjennom arv og miljø, men rett og slett gjennom en medisinsk tilstand. Har var ikke født slik, men blitt slik.

Bruce Avolio er en av de anerkjente forskerne på dette feltet, som gjennom en longitudinell studie av eneggede tvillinger i Sverige fant at i gjennomsnitt kunne «født-sånn-perspektivet» forklare omtrent 30 prosent av lederskapseffektivitet, mens altså «blitt-sånn-perspektivet» forklarte 70 prosent. Man kan da si at erfaring, læring og utvikling har mest å si for utvikling av effektivt lederskap. Gjennom dette konkluderer han med at lederskap og visdom er både medfødt og lært. Han sier videre at lederskap og klokskap er trekk hos lederen som er utviklet og lært. Dette til tross for om begge har et mer eller mindre samme utgangspunkt i genetiske egenskaper og forutsetninger som kognitive egenskaper, energinivå i hver enkelt som ved ADHD, og hvordan andre mennesker oppfatter oss. Det vil da si om andre mennesker synes vi framstår som ledere (Avolio, 2005).

En siste og viktig faktor på hvordan noen ledere blir slik er ved situasjonsbetingede faktorer. En leder som i utgangspunktet kan være en god leder, men kanskje ikke er så god under press vil kunne fremstå som en helt annen leder når noe slikt som coronakrisen, strømkrisen eller oljekrisen rammer Norge. En leder vil da mulig kunne bli mer aggressiv, få kort lunte, kreve mer av de ansatte på en lite hensiktsmessig måte eller kanskje bli en leder som blir handlingslammet.

2.7 Ledelse og organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan på mange måter oversettes til ”slik gjør vi det her hos oss”, hvor lederen forsøker å danne et kollektivt tankesett innad i organisasjonen (Christensen et al., 2015). En organisasjon kan for eksempel være gjennomsyret av en destruktiv lederstil, der lederne truer og er lite hyggelige mot sine ansatte basert på en «slik gjør vi det her» tankegang. I en bedrift jeg jobbet i fortalte direktøren, at hver av de 14 avdelingslederne, måtte fortelle sine ansatte at jobbene deres ikke var trygge om de ikke presterte sitt beste. Setter man dette mot Hertzbergs teori om å føle at arbeidsplassen skulle være trygg, så kan man si at destruktiv ledelse var en kultur som fikk de ansatte til å føle seg utrygge. En god organisasjonskultur kan øke prestasjoner, bedre kvaliteten på beslutninger, sikre høyere grad av tilfredshet hos medarbeidere, og generelt føre til et bedre arbeidsmiljø. En dårlig kultur vil være der man ikke har fokus på kulturen, noe som gjør at kollektive verdier, holdninger og adferd ikke kommuniseres på en riktig måte. Dette åpner muligheten for hver enkelt til å lage sin egen kultur, basert på egeninteresser og egne verdier og adferd. Ledelsen må derfor aktivt arbeide for å kommunisere de verdier, holdninger og den adferden de ønsker skal gjennomsyre organisasjonen. Ved et passivt forhold til dette vil flere handle som individualister, og destruktive subkulturer vil bli et faktum (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2.8 Hva kan gjøre ledere bedre

Essensen i stilteorien sier at ledere med for dårlig kompetanse kan fremstå som dårlige ledere, men dette kan forbedres med fagkurs og økt utdannelse. Dette er nok vanskeligere for destruktive ledere. Selvutviklingskurs kan også gjøre at ledere kan bli mer selvbevisste rundt egen lederstil, eventuell herskestil. Bedre innsikt gir bedre mulighet for å kunne regulere hvordan en leder behandler eller snakker til sine medarbeidere. En leder i en norsk bedrift bør også hensynta at den norske ledermodellen er annerledes enn den amerikanske, og at de ansatte tar det mer som en selvfølgelighet at vi setter verdier som likeverd, rettferdighet, individualisme og frihet, men samtidig solidaritet og felleskap i sentrum sammen med en stor porsjon tillitt. En leder kan bli oppfattet som bedre, om lederen etterfølger disse kriteriene (Bru & Lederne, 2013). En leder kan følge Peter Drucker sine råd om at en leder bør fortelle hva de forventer av den ansatte, gi dem forutsetninger til å løse oppgaven. Lederen må fortelle underveis hvordan det går, hjelpe den ansatte om de trenger det og bedømme og belønne rettferdig. Alle medarbeidere trenger oppmuntring og gode arbeidsbetingelser (Gammelsæter et al., 2011, p. 270).

Sett opp mot implisitt ledelsesteori sier man at leders atferd bør lederatferden harmonere med hvordan de ansatte sitt syn på hvordan dette skal utføres. En individuell lederstil kan da utføres for å passe den individuelle behov gjennom en forventningskontrakt som kan lages mellom leder og medarbeider. En dypere medarbeidersamtale der leder avdekker den ansattes forventninger om hvordan de skal lede, og etterstrebe dette (Semundseth & Wergeland-Jenssen, 2017)

Når det eventuelt blusser seg opp til vanskelige situasjoner må lederen jobbe hardt for å ha klar kommunikasjon, finne et felles ståsted, og ikke gå videre uten en felles avtale om hvordan man skal arbeide videre (Huxham & Vangen, 2013). I denne sammenheng kan man si at det er en fordel om lederen har en trygghet i lederrollen, at den har mot og kraft til å lede. Lederen bør ha personlig og faglig styrke til å stå opp og ta lederskap, og tørre og ha en identitet som leder (Gammelsæter et al., 2011).

Einarsen er klar gjennom forskning hva som kan forebygge mobbing på arbeidsplassen. Her kan for eksempel lederen utvikle et åpent og trygt arbeidsmiljø, sørge for å være en mer kvalifisert leder, skape et miljø for respekt, toleranse og solidaritet, og ikke minst ta mobbing på alvor (Einarsen & Forskning for arbeidsmiljø, 1994) En leder bør etterstrebe og utføre et lærende lederskap, være god på selvledelse, mestre stress, være en leder og ikke en sjef gjennom en mer coachende lederstil. Lederen bør lede medarbeidere til læring, vekst og glede som navigatør, designer og Coach (Heggholmen, 2014).

3 Metodedel/ Undersøkellesdesign:

3.1 Innledning

I denne delen vil jeg gjøre rede for den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for min masteroppgave, der jeg skal se på hvilke trekk en destruktiv leder har ut i fra den ansattes persepsjon. Her presenterer jeg mitt design og datamateriale, samt drøfter kvaliteten på det. Jeg vil gi et teoretisk innblikk i kvalitativ metode, beskrive mine innsamlingsstrategier og de fire forskningsintervjuene. Derunder presenterer jeg mitt utvalg og rekrutteringsprosessen, utarbeidelse av intervjuguiden og hvordan jeg gikk frem for å innhente data. Deretter vil jeg belyse mitt arbeid med transkripsjon og analyseprosessen.

3.2 Valg av metode

Det første jeg gjorde, var å bestemme meg for designet og metoden. Jeg valgte undersøkelsesdesignet, kvalitativt design da jeg var ute etter hva som gjør en dårlig leder, til en dårlig leder. Jeg velger å benytte et eksplorerende design, da det er som beskrevet tidligere er lite litteratur om valgt tema. Der skal vi se på hva oppleves som dårlige lederegenskaper fra den ansatte, når den ansatte sier at den har hatt en dårlig leder. Dette er det samme som utforskende design (Jacobsen, 2015) (Rochstad, 2021).

Ved et kvalitativt forskningsopplegg går man som forskere i dybden på et smalt felt. Datamaterialet blir gjerne samlet inn ved hjelp av intervjuer, observasjon, eller det består av dokumenter som vi analyserer. Det er livshistorier og erfaringer jeg var ute etter. Jeg velger da en empirisk kvalitativ metode, gjennom dybdeintervju av kandidater, som har en sterk tilnærming til temaet destruktiv ledelse gjennom egne opplevelser (Jacobsen, 2015) (Rochstad, 2021). Metoden egner seg godt til studier av temaer som det er lite forskning på fra før, og hvor det stilles store krav til fleksibilitet og åpenhet (Thagaard, 2018), og hovedmålet var å forstå forskningsdeltakernes perspektiv basert på deres egen erfaring og opplevelser (Postholm, 2010). Jeg ville da se på hva de opplevde som destruktive lederegenskaper. Jeg satte ingen diagnoser, jeg så bare på de symptomatiske trekkene de opplevde at deres leder hadde hatt (Jacobsen, 2015).

3.2.1 Fenomenologisk perspektiv

Deretter valgte jeg perspektivet jeg skulle se den kvalitative undersøkelsen fra. I denne oppgaven ville jeg med et fenomenologisk perspektiv ta utgangspunkt i den enkelte ansattes opplevelse av sin leder. Problemstillingen er «hva oppleves som destruktiv ledelse» Jeg var da ute etter opplevelsen, og derfor gjorde dette at jeg valgte å ta oppgaven ut fra respondentens persepsjon, fra et fenomenologisk perspektiv. Hvordan personen opplevde en situasjon med sin leder og deres egenskaper, og hva personen følte og tenkte er det som er av betydning i den aktuelle situasjonen. Det fenomenologiske perspektivet har som utgangspunkt, at virkeligheten kan være slik informanten oppfatter den. Dette er da ikke et faktum eller en diagnose, men en oppsummering av informantens opplevelser. Det handler om å forstå og løfte fram sosiale fenomener ut fra informantens egne perspektiv, samt å belyse informantens eksakte beskrivelse og få tak i den sentrale mening rundt hva nøyaktig er det som gjør at de enkelte intervjuobjektene opplevde sin leder som en dårlig leder (Kvale et al., 2009).

3.2.2 Utvalg av enheter

Deretter skulle jeg velge respondentene. Antallet informanter er et særlig viktig tema, og kan ikke være for stort da datainnsamling og databearbeiding er en tidkrevende prosess, samtidig som intervju materialet må gi tilstrekkelig grunnlag for analyse (Postholm, 2010). Jeg ville ha en så valid undersøkelse som mulig, og valgte derfor ut fire intervjuobjekter med førstehåndopplevelser. Jeg jobbet lenge med å finne virkelig gode og relevante informanter, som hadde relevante opplevelser til tematikken. De personene skulle selv ha opplevd å ha en destruktiv leder. Med tanke på fallgruvene under en slik undersøkelse, og av en så komplisert, sensitiv og ømtålig tematikk, ble nødvendigheten slik jeg så det, svært stor med tanke på å velge intervjuobjekter som kunne gi et godt og reflektert svar (Jacobsen, 2015) (Rochstad, 2021). Jeg håpet at om respondenten hadde erfaring fra arbeidslivet, og hadde en formell og uformell kunnskap om destruktiv ledelse, så ville forskningsresultatene fremstå som mer valide, og ikke minst etterprøvbare. Jeg hadde listet opp alle kriteriene, og tok kontakt med mine over 3000 venner på Facebook, samt på Snapchat. Jeg søkte etter aktuelle kandidater som hadde opplevd å ha hatt en dårlig leder, at de sjekket av på alle boksene for mine strenge kriterier, og at de gratis var villige til å stille til et dybdeintervju. Intervjuene ble deretter organisert ved at kandidatene kom hjem til meg, eller at jeg kom hjem til dem for å tilfredsstille ønsket om den rette omgivelsen rundt intervjuinformanten. Før vi startet intervjuene ble informantene informert om hensikten med intervjuet (Moustakas, 1994).

Kriterier for de utvalgte

- Personene skulle ha minimum 10 års arbeidserfaring
- Personene skulle fremstå som oppegående og tilregnelige
- De bør ha hatt mer enn tre arbeidsgivere for å kunne ha et reflektert forhold til hvordan arbeidsmiljøet og ledere kan være på ulike arbeidsplasser
- Lederen som de hadde hatt, som de selv opplevde som dårlig leder, skulle ha vært nærmeste leder
- Alle kandidatene skulle også minimum ha en bachelor

3.2.3 Analysemetode og intervjuguide

Utgangspunktet ligger i en intervjuguide. Intervjuguiden har 5 temaer. Det ble utformet som et semistrukturert intervju for å få mest mulig ut av respondenten, og ikke minst få testet teoriene om destruktiv ledelse på en adekvat måte.

Del 1 med åpne spørsmål. Åpen tale, og tre åpne spørsmål om hva som opplevdes som dårlige lederegenskaper hos lederen de hadde hatt.

Del 2 med lukkede spørsmål

Spørsmål om hvordan lederen har hatt atferd/stil i forhold til de fem personlighetstrekkene i femfaktorteorien (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010, p. 273)

Spørsmål om de har opplevd trekkene fra den mørke triaden ved atferd/stil hos sin leder

Spørsmål om hvordan lederen har hatt atferd/stil i forhold til mot trekk teorien mobbers personlighetstrekk fra Zaph og Einarsen (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010, p. 410)

Avslutningsvis se atferd/stil opp mot professor Svein M. Kile sin beskrivelse av helsefarlige ledere på 6 punkter (Kile, 1990)

Intervjuguiden fungerte som et redskap som sørget for at alle temaene ble dekket, selv om informantene snakket nokså fritt. Ved behov stilte jeg utdypende spørsmål eller ba kanskje om eksempler på ulike temaer (Johannessen et al., 2016). Informantene hadde svært ulike utgangspunkt og ståsted, og det var stort sprik i hvor mye dem hadde å formidle eller hvor mye jeg måtte styre dem fra å snakke seg inn på helt andre tematikker. Intervjuene varte fra 25 til 45 minutter, og opplevdes som svært intime og gode.

3.2.4 Semistrukturert intervju

I forskningen under denne oppgaven er det viktig å fremme informantenes egne erfaringer fra deres arbeidsplass, opplevelse rundt destruktiv ledelse fra deres leder og meninger knyttet til hva det var som gjorde at de mente at den aktuelle lederen hadde utført destruktiv ledelse, og deres erfaring og perspektiv på personlighetstrekkene på den lederen (Postholm, 2010). Jeg valgte å gjennomføre 4 semistrukturerte intervju. Intervjuene ble stilt ut fra den samme intervjuerguiden (vedlegg 1). Dette var for å sikre meg at informantene ble stilt de samme spørsmålene, samtidig som det åpnet for å kunne stille spørsmål om det underveis krevde utdyping, med utgangspunkt i informantenes beskrivelser og utsagn for videre utdyping og avklaring (Kvale et al., 2009). Man kan definere et semistrukturert intervju som "en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet" (Kvale et al., 2009, p. 325).

3.2.5 Hvordan undersøkelsen ble satt opp

Jeg har arrangert et individuelt intervju med de 4 intervjuobjektene. Disse 4 intervjuene ble avholdt på et stille og uforstyrret rom, der intervjuinformanten kunne snakke fritt med tanke på sensitiviteten av tematikken (Rochstad, 2021).

Selve intervjuet gikk igjennom et ferdig spørreskjema som var likt for alle fire intervjuobjektene. Jeg lagde et strukturelt spørreskjema til dybdeintervjuet som har hoved bærebjelken «Hva oppleves som destruktiv ledelse» (Rochstad, 2021).

Intervjuet ble tatt opp med en profesjonell båndopptager som ikke var koblet til internett. Jeg tok også notater underveis, for å skrive ned observasjoner fra stemningen underveis. Som en kvalitativ metode kom det åpne data, lite styrt av meg som forsker (Jacobsen, 2015) (Rochstad, 2021).

3.2.6 Innsamling og innhenting av materielle

Resultatet fra innsamling og innhenting vil kunne bli avhengig av relasjonen mellom meg som forsker og informanten i forhold til åpenhet fra informantens side, og om tid og rom tillater informanten til å tale fritt om et såpass sensitivt tema. Arbeidet omkring intervju er en lang prosess, i forkant, gjennomføring og etterarbeid (Jacobsen, 2015) (Rochstad, 2021) Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av august 2022, og ble tatt opp med båndopptager uten internett, notatene renskrevet umiddelbart, samt at refleksjoner ble notert umiddelbart etter hvert intervju (Jacobsen, 2015). Alle respondentene mottok skriftlig vedlegg 2 informasjonsskriv om personvern, og prosjektet ble meldt inn for snd.no. Utgangspunktet ligger i intervjuerguiden som ligger under vedlegg 1. Jeg ønsket at disse samtalene skulle bære preg av tillit, og at det skulle oppleves som en trygg arena å kunne snakke om sin tidligere leder. Dette kan for mange oppleves som sårt og snakke om, da dette for mange vil være ubehagelige opplevelser de har hatt. Jeg var derfor ekstra opptatt av omgivelsene som intervjuene skulle holdes i. Alle intervjuene skulle holdes uten tilhørere, på et eget privat rom. Alle intervjuene ble tatt opp, men vi skulle kunne sitte komfortabelt, kun jeg og informanten uten forstyrrelser (Dalen, 2004). Informanten måtte oppleve at jeg som forsker virkelig viste interesse for det som ble formidlet gjennom blick, nonverbal kommunikasjon og via verbale kommentarer, alt i den hensikt ikke å forstyrre dataformidlingen, og målet var å klare dette (Dalen, 2004). Jeg ville se sammenhengen mellom svarene fra hovedtema og åpne spørsmål, og mot lukkede spørsmål i subtemaene. Jeg ville da kunne gjennom et ordschyprogram kunne se en kausal sammenbinding mellom hovedtema og subtema av de mest brukte ordene på

trekk ved lederen de hadde opplevd som en destruktiv leder. Jeg kunne også gjennom taleopptak og notater se på interessante sitater fra intervjuerobjektene opp mot de fire valgte teoriene jeg ville se dette opp mot (Andersen et al., 2016) (Rochstad, 2021).

3.2.7 Transkripsjon av datamateriale

Å transkribere betyr å skifte fra en form til en annen. I denne sammenheng er det oversettelse fra talespråk til skriftspråk. Intervjuene blir strukturert slik at de er bedre egnet til videre analyse med at jeg først valgte åpne spørsmål, for deretter å knytte dette opp mot kjent teori innen ledelse. På den måten blir det lettere å få oversikt og struktureringen som i seg selv er starten på analysen (Kvale et al., 2009). Jeg transkriberte intervjuene etter hvert intervju. Først brukte jeg tale til Word, deretter skrev jeg ned intervjuet ord for ord etter lydopptaket. Det eneste jeg fjernet fra intervjuet var lydord som «ehhhhh», som er vanlig at mange bruker når de tenker. Siden jeg benyttet en fenomenologisk tilnærming, valgte jeg å transkribere ord for ord for på den måten å holde transkripsjonen så virkelighetsnært uttalelsene som mulig. Ved store muntlige tilrop, eller store nonverbale reaksjoner, så skrev jeg det i parentes under transkriberingen, slik at dette skulle komme frem. Dette bidro også til å øke transkripsjonenes pålitelighet (Kvale et al., 2009).

3.2.8 Dataanalyse

Denne prosessen startet på mange måter fra jeg startet å se på tematikken. Fra jeg startet å lese bevisst om tematikken destruktiv ledelse mens jeg studerte under bacheloren, etter å ha hatt en destruktiv leder selv, så startet selve analysen. Jeg studerte tematikken videre noen år senere, da jeg hadde en annen leder som skapte veldig mye oppmerksomhet rundt sine ledermetoder i Norsk media. Rundt dette tidspunktet startet jeg bevisst å lete etter teorier og lederteorier som kunne formelt si noe om tematikken i seg selv. Under hele dette masterstudiet har jeg jobbet meg mot denne oppgaven for å finne ut passende metode, passende design. Analysen er en prosess som skal gi ytringene teoritilknytning, noe som skjer ved at forskeren tolker ytringene og setter dem inn i en teoretisk sammenheng (Kvale et al., 2009). Dette var også svært viktig ved utforming av hvilke teorier jeg ville utdype om i selve oppgaven, og ikke minst ved utformingen av den semistrukturerte intervjuerguiden. Den vil være et kontinuerlig arbeid som starter når jeg som forskeren inntreer i forskningsfeltet, og først avsluttes når avhandlingen er ferdigstilt og levert 1 desember 2022 (Jacobsen, 2015).

3.2.9 Mine etiske vurderinger og betraktninger

Jeg har som forsker valgt å anonymisere både informantene og navnene på lederne under denne oppgaven, da dette ville gi informantene en ekstra trygghet ved en potensiell publisering av denne oppgaven og dette innholdet videre. Det kan i mange sammenhenger, og særdeles ved sensitive temaer som destruktiv ledelse være særskilt hensiktsmessig at deltakere i fenomenologisk forskning får fullstendig informasjon om hensikten med forskningen, og de skal opplyses om at informasjonen skal behandles konfidensielt (Moustakas, 1994). Alle informantene fikk derfor i gjennomgangen av hvordan intervjuet fungerte, hvordan det var strukturert og ikke minst formålet med intervjuet, så ble det presisert av både navnet deres, og til deres leder var anonym informasjon. Før vi startet intervjuet informerte jeg om hensikten med forskningen i min masteroppgave, litt om mitt forhold og motivasjon under forskningen (Dalen, 2004).

En betraktning med tanke på respondentene, er deres høye utdanning. Respondent 1 er utdannet innen ledelse og har høyeste utdannelsen innen økonomi. Respondent 2 er Sosionom, Respondent 3 har en doktorgrad i diagnostisering av spebarns sykdommer og har tilleggsutdanning innen ledelse, Respondent 4 har både utdanning som psykolog og er jurist. Dette har nok kunnet påvirke deres heng til å bruke navn på diagnoser mer enn andre. Dette kan også gjøre at de har høyere krav til faglig kompetanse på sine ledere, enn om de ikke hadde hatt noe tyngre utdanning, uten at det er noen sikkerhet i dette. Tre av respondentene jobber med helse og omsorg i høye stillinger i det offentlige, mens siste respondenten sitter i en topplederstilling i bankbransjen. Alle fire respondentene er kvinner, og alle fire sitter med lederansvar.

3.2.10 Forskerrollen

Postholm påpeker at forskeren er det viktigste instrumentet i kvalitativ forskning. Hun hevder at dette instrumentet må beskrives, og utdyper at forskeren bør synliggjøre sitt paradigmatisk utgangspunkt og sin subjektivitet overfor leseren (Postholm, 2010). Jeg var i forhold til dette både spent og nysgjerrig om mitt syn på destruktiv ledelse ville gjenspeile seg i resultatene av forskningen, som kan i det store bildet skape en mindre kritisk forskeravstand. Jeg var svært opptatt av at mine spørsmål ikke skulle kunne farges av mitt syn eller mine tanker rundt ledelse. Spørsmålene var derfor svært avhengig av å bli formulert på en så objektiv måte som mulig, og den strukturerte delen var avhengig av å bli referert på samme språkstemme som fra teoriene (Furseth & Everett, 2020).

Det er ekstra viktig i dette tilfellet med tanke på hvilke teorier som blir brukt, at jeg ikke er psykolog, og hadde verken til hensikt eller kompetanse til å diagnostisere lederne til respondentene. Ved den lukkede delen etterspurte vi om opplevelsen deres av atferden til deres leder opp mot den mørke triaden, om de kan ha trekk fra de ulike teoriene, men dette er ingen diagnose. Dette dreier seg om deres opplevelse. Det er likevel viktig å la respondentene få bruke sitt språk. De kan ved anledninger, uten at jeg ga dem begrensninger eller føringer bruke uttrykk som at deres ledere har schizofreni trekk, at de er narsissister eller psykopatiske.

Det er viktig å huske på at vi etterspør deres opplevelser som kan være svært sterke, og i noen tilfeller traumatiske. Ved disse tilfellene er det viktig å huske på at dette kan frembringe både sterke følelser og sterke uttrykk og ord for de karakteristikkene de bruker mot sine ledere. Respondentene gir heller ingen diagnose, men beskriver opplevde symptomatiske trekk ved den opplevde atferden til sin leder.

3.2.11 Forskningens kvalitet

Alle data skal være en representasjon av den opplevde virkeligheten. Utfordringen slik jeg ser det er at ved individuelle intervjuer, vil du få individuelle subjektive oppfatninger av en gitt tilstand eller problemstilling. I denne oppgaven har vi allerede bedt om respondenter som har hatt en leder de har opplevd som en dårlig leder, og hvilke opplevde personlighetstrekk de har fortolket ut fra deres atferd. Den gir ikke noe bilde av en større sammenheng med tanke på hvor mange som har opplevd destruktiv ledelse, eller graden av hvor dårlige disse lederne har vært. På en annen side levner det liten tvil om at hver og en av respondentene er svært berørt av de opplevelsene de har hatt (Johannessen et al., 2016). Da et dybdeintervju kun er foretatt av den ene parten i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, får leser kun en side av historien. Dette vil gi leser en subjektiv oppfattelse av hvordan lederen i dette tilfellet har vært.

En annen utfordring er da hvor mye et subjektivt individ opplever som en «toleransegrense» Stress og personlig persepsjon er et viktig tema i denne sammenhengen. Destruktiv ledelse, maktmisbruk og mobbing på arbeidsplassen er en direkte årsak til stress og stressreaksjoner. Mennesker oppfatter stress på ulike måter. Hvordan mennesker oppfatter stressfaktorene de er utsatt for under destruktiv ledelse, hvilken grad de er i stand til å tåle og holde ut stress, og ikke minst hvordan de reagerer på stress. Viktige faktorer her er da individets tidligere erfaringer og deres personlighet. Det objektive stresset kombinert med individets personlighet vil da utgjøre den subjektive følelsen av stress (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010, p. 399).

3.2.12 Trusler for kvaliteten ved forskningen

En av truslene for forskningen var hele veien min personlige påvirkning. Jeg hadde fokus på dette fra start, både gjennom innhenting av respondenter, utforming av den semistrukturelle intervjuerguiden, og ved utplukking av potensielle teorier.

Jeg ønsket også å ha veldig høye kriterier for de utvalgte respondentene. Jeg ønsket at alle respondentene også hadde en høyere alder og høyere utdanning. Dette ga meg riktignok en større utfordring, da jeg oppdaget at dette snevret ned kraftig antall potensielle kandidater. Dette gjorde at jeg nesten ikke fikk tak i det antallet respondenter jeg ville ha. Jeg hadde ikke reflektert i forkant at det ikke var vanlig i mine kretser med høyere utdanning kombinert med høy alder. Jeg kjente tydeligvis veldig mange som hadde opplevd å ha en destruktiv leder, men de hadde ikke en høyere utdanning.

En annen trussel for kvaliteten av selve forskningen som jeg ble bevisst på etter intervjuene, var at jeg ikke ser på graden av hvor dårlig en leder er, eller hvor stor grad av destruktiv ledelse som har blitt utført. Samtlige av respondentene har tydeligvis opplevd fra eget perspektiv at de har hatt en dårlig leder. Hvor dårlig lederen til respondent 1 var i forhold til for eksempel respondent 2 var, er vanskelig å måle. Dette da persepsjon er et resultat av våre opplevelser, vår formelle og uformelle kunnskap. Dette handler også om kjemi. Den ene lederen kan oppleves av en ansatt som god, men av en annen som dårlig. Dette kan være et resultat av hvor man er på rangstigen i forhold til hverandre, kjemi, vennskap osv. Ingen ting av dette har jeg forsket videre på under denne oppgaven, men jeg ser helt klart svakheten ved at noen av disse lederne kunne fremstilles som mer destruktive enn andre, og at dette ikke kunne forskes på videre.

En siste trussel ved denne oppgaven er at uttrykkene som er brukt i teoriene er tilsvarende diagnoser. Dette kan føre til at når vi etterspør respondentenes opplevelser, og ikke minst hvordan de opplever at atferden til lederen respondentene har hatt, så passer det opp mot uttrykk fra teoriene. Dette for en leser se ut til at vi diagnostiserer lederen respondenten har hatt. Spesielt ved uttrekk av sitater kan det se slik ut, men det er viktig når jeg har etterspurt deres opplevelser av deres leder, at hverken respondentene eller jeg har noen forutsetning for å si noe om det var slik de var. Dette dreier seg om deres opplevelser av lederens atferd.

4 Empiri

4.1 Innledning

I denne delen av oppgaven legger jeg frem resultatet av datainnsamlingen. Det vil bli lagt frem aktuelle tabeller og figurer for å se sammenhenger, samt kunne danne et grunnlag for videre diskusjon (Furseth & Everett, 2020). Empirisk skal vi da hente data om «opplevelser av virkeligheten» (Andersen, 2013; Rochstad, 2021).

4.2 Analysedel:

4.2.1 Del 1, åpne spørsmål

Her trekker jeg ut sitater fra en mye lengere samtale, men vil trekke frem en konklusjon fra et forskerperspektiv for hver respondent, og jeg setter dette videre inn i et skjema.

Respondenten forteller om den lederen de har hatt

Respondent 1

«Han var en dårlig leder fordi han hadde et ekstremt behov for å hevde seg selv hele tiden, fremfor å få frem det beste i de ansatte han selv egentlig hadde ansatt.»

Dette er respondentens opplevelse av atferden til lederen, og at lederen kunne ha et behov for å hevde seg. Ved å hevde seg selv kan man oppleve seg selv som dominerende og av en høyere rang ifølge teorien fra Zaph og Einarsen. Jeg vil si at med dette kan lederen fremstå som en dårlig leder, men ikke nødvendigvis en destruktiv leder (Einarsen et al., 2007)

Respondent 2

«Hun var jo veldig humørsyk, sånn at når hun kunne komme var det alltid en overraskelse med humøret hennes. Vi visste aldri hvilket humøret hun var i. Bare når hun kom på jobb, så var det sånn at det la seg over hele kontoret da, hvis hun var en dårlig dag. På de dagene sa hun ikke hei, og gikk liksom bare rett inn på kontoret sitt. Deretter kom hun gjerne ut flere ganger av kontoret sitt og skulde på folk. Mens andre ganger så var hun i 100 med humøret sitt, og kunne skravle og spørre hva de gjorde i helgen. Og sånn var det en stund, hvor det egentlig bare var det. Etter hvert så eskalerte dette ganske mye.»

«Hun hadde ikke noe empati overhodet for noen ting, eller noen ansatte. Hun kunne sitte og prate med en sånn grusom babystemme og med hån i stemmen til deg, om du ringte inn og var syk, hvor du hørte at hun liksom hun ikke trodde på hva du sa, og at hun ikke brydde seg om hva du sa heller. Nei var det var rett og slett forferdelig.»

Jeg vil si at opplevelsen til atferden fra lederen til denne respondenten, kan forstås fra et teoretisk perspektiv fra Kile sin beskrivelse av helsefarlige ledere, og da med beskrivelsen av «Værhanen» i måten respondenten opplevde sin leder som humørsyk og ustabil (Martinsen et al., 2019, p. 221). I det samme definerer respondenten også denne lederen med null empati, som gjør at denne lederen også vil passe under den mørke triaden, og da under kategorien narsissisme der lederen er selvsentretthet, har høy grad av egoisme og mangler empati (Radkov, 2014). Med disse sammensetningene vil jeg sette denne lederen inn i kategorien som en destruktiv leder, fremfor en dårlig leder. Dette fremstår som en leder uten særlige tegn til empati, sympati eller stabilitet.

Respondent 3

«I tillegg til at hun var veldig fraværende når hun først var til stede, så var hun vanskelig å få kontakt med når hun ikke var til stede. Nå blir det jo litt sånn, at da må man jo bare som ansatt skape sitt eget system og måte å gjøre ting på. Så når vi da tok initiativet, og løste saker og fikk ting gjort, så ble det også skikkelig galt. Tilstanden med henne gjorde at vi måtte på en måte gjøre den jobben, når hun ikke var til stede. Så skulle hun kontrollere veldig, og hun ble veldig sint, og kalte oss inn på teppet en og en. Og dette gjorde at vi liksom hadde veldig mye sånn en og en samtaler. Det ble veldig mye sånn splitt og hersk teknikk blant de ansatte.»

Femfaktormodellen forklarer respondent 3 sin leder ved å ha høy grad av nevrotisisme, men også sterke trekk fra Kile sin beskrivelse av «Den umaskerte tyrannen». Her vil den ansatte stå overfor en leder som gjør det klart og tydelig hvem som er maktpersonen i avdelingen. Lederen skal informeres og spørres om det meste (Kile, 1990). Jeg vil si at ut i fra dette virker dette som en svært hensynsløs leder. En leder som skal ta inn sine ansatte, kun med formål om å herske og herje med dem virker som en destruktiv leder. At lederen i dette tilfellet er lite tilstede gjør ikke lederen til en destruktiv, men en dårlig leder. Kombinasjonen gjør riktignok lederen til en destruktiv leder.

Respondent 4

«Hun hadde veldig psykotiske trekk da. Det var veldig vanskelig å vite hvordan dagen ville bli. Vi synes vel at det var veldig vanskelig å forholde oss til, for det var ikke slik at hun pekte ut et nytt offer hver dag, men heller at vi hadde perioder hvor vi ble offeret hennes, og sto liksom i den sorte boken hennes.»

Jeg vil si at opplevelsen til atferden fra lederen til denne respondenten, kan forstås fra et teoretisk perspektiv fra Martinsens mørke triade om psykopati der lederen fremviser antisosial oppførsel, impulsivitet, manglende anger og med lite sympati. Under intervjuet forklarer denne respondenten videre om hvordan denne lederen likte å straffe sine ansatte, og gjerne foran alle de ansatte på avdelingen. Dette ble i ettertid en ganske offentlig skandale. Denne lederen vil jeg fra et forskningsperspektiv si at kan virke svært destruktiv. Det vil gi de ansatte en sterk grad av usikkerhet og frykt når man ikke vet når man blir det neste offeret for en leder som liker å «straffe» ansatte i offentlig rom.

Hvordan antok respondenten at personligheten til lederen var gjennom opplevd atferd?

Respondent 1

«Han var veldig narsissist faktisk, han var ekstremt opptatt av å hevde seg selv, og ikke minst fremme egne prestasjoner, og ta æren for alt som gikk bra. Og veldig opptatt av å peke på alt og alle andre og finne unnskyldninger når ting ikke gikk bra. Han hadde veldig liten selvinnsikt, opplevde jeg i hvert fall, og veldig lite åpen for å lære både, lære av erfaringer gode som dårlige, men også veldig lite mottagelig for å lære av andre som gjorde det bra.»

Jeg vil si at opplevelsen til atferden fra lederen til denne respondenten, kan forstås fra et teoretisk perspektiv fra den mørke triaden om ledere som fremviser trekk fra narsissisme, der de fremstår som selvsentrerte, egoistiske og med mangel på empati. Samtidig kan vi se trekk fra teorien fra Zaph og Einarsen om behov for å beskytte og forsterke selvaktelse. Ved å plage andre kan man oppleve seg selv som dominerende og av en høyere rang. Man kan si at Respondent 1 forklarer sin leder åpent opp mot femfaktorteorien som en leder som har lav grad av åpenhet og lav grad av følelsesmessig stabilitet (Sander, 2019). Jeg vil si at samlet sett så er alle disse trekkene svært destruktive hver for seg, men kan oppleves forsterket i kombinasjon.

Respondent 2

«Som leder manglet hun empati i meget stor grad. Hun hadde ingen forståelse for noe de ansatte gikk igjennom. Jeg vil nesten si at hun var schizofren faktisk, særlig med det der at du aldri visste hvor du hadde henne hen. Og så var hun usikker på seg selv. Jeg tror at hun skjulte mye av usikkerheten sin, i å være en sjef og ikke en leder. Ved at hun på var så opptatt av å statuere eksempler på «at her er det jeg som bestemmer, og det skal dere vite»»

Jeg vil si at opplevelsen til atferden fra lederen til denne respondenten, kan forstås fra et teoretisk perspektiv fra det mørke triangel, der respondent 2 beskriver denne lederen som både narsissist og med psykopatiske trekk. Martinsen forklarer at ledere med narsissisme har høy grad av selvsentrert, egoisme og mangel på empati (Martinsen, 2014). Ledere med psykopatiske trekk har antisosial oppførsel, impulsivitet, manglende anger og er usympatisk overfor andres smerte (Svennson, 2021). Jeg vil fra et forskningsperspektiv si at en leder som mangler empati og er ustabil kan virke svært destruktiv. At lederen var usikker, og var en sjef og ikke en leder er ikke nødvendigvis å være destruktiv, men heller en dårlig leder som kan trenge litt kurs for å redusere usikkerheten sin. Dette kunne ha redusert hennes behov for å statuere eksempler på at hun bestemte.

Respondent 3

«hun var nok veldig utrygg på seg selv, først og fremst. Og det i stedet for å, på en måte være litt undrende og nysgjerrig, og ikke minst tilegne seg kunnskap, så ble hun veldig truet av omgivelsene.»

Jeg vil si at opplevelsen til atferden fra lederen til denne respondenten, kan forstås fra et teoretisk perspektiv fra femfaktorteorien forstås som en leder med lav grad av ekstrover, lav grad av omgjengelighet samt lav grad av følelsesmessig stabilitet (Sander, 2019). Fra et forskerperspektiv vil jeg også si at denne lederen kunne fremstå som en dårlig leder, og at denne usikkerheten som respondenten selv påpekte kom fra en faglig udyktighet som kunne blitt redusert ved kursing og faglig påbygging. Det å være en usikker leder er ikke å være en destruktiv leder, men i beste fall en dårlig leder, Det at hun ut fra sin usikkerhet oppførte seg dårlig er noe som hadde kunnet unngås.

Respondent 4

«Hun kunne jo gjøre helt forferdelige ting. Vi jobber jo med vanskeligstilte i samfunnet, også hun var veldig snobbete, og hun kunne le av kundene våre foran alle sammen. Hun kunne sende nye ansatte ut på sånn «See and look», der hun pekte, humret og sa høyt at «tenk sånn bor folk». Hun hadde det med å se ned på dem som var kundene våre.»

Jeg vil si at opplevelsen til atferden fra lederen til denne respondenten, kan forstås fra et teoretisk perspektiv fra Kile sin beskrivelse av helsefarlige ledere som «Feilsøkeren». Ut ifra det respondenten forklarer om sin leder, studerer denne lederen folks feil, framhever disse gjerne i møter eller foran kunder, overdimensjonerer dem, latterliggjør og lar feilene stå som varemerke for sine medarbeidere eller deres kunder. Disse feilene overdimensjoneres, og lederen håner medarbeidernes feiltrinn i full offentlighet. Denne lederen viser også klare trekk fra «Den umaskerte tyrannen», som brøler, skriker og overhøvler sine medarbeidere hensynsløst og i støtende ordelag. Her vil den ansatte stå overfor en leder som gjør det klart og tydelig hvem som er maktpersonen i avdelingen (Martinsen et al., 2019). Samtidig vil jeg si at respondent 4 også forklarer klare trekk på denne lederen her fra den mørke triangel som narsissisme med selvsentrerthet, egoisme og mangel på empati, men også psykopati med antisosial oppførsel, impulsivitet, manglende anger og usympatisk overfor andres smerte. Jeg vil si fra et forskningsperspektiv at denne lederen ikke kan kategoriseres som en dårlig leder, men som en svært destruktiv leder der alle teoriene som tilhører en destruktiv leder blir koblet sammen som opplevde egenskaper. Jmf. Figur 3. Her har også respondenten forklart at det var svært mange ansatte som ble sykmeldte og sluttet grunnet denne lederen, og at de fikk mange klager fra andre etater og fra kundene.

Hvilken atferd hadde respondentens leder, som gjorde han til en dårlig leder?

Respondent 1

«Først og fremst kanskje det trekket at han var veldig opptatt av å forgude seg selv, i den forstand at han har veldig behov for bekræftelse, fra alt og alle rundt seg. Så han kunne gjerne trække på lik eller sånn trække på alle oss andre, for at han skulle få applaus, eller at han skulle få latter, eller en eller annen form for anerkjennelse. Han var litt sånn rockestjerne da.»

Jeg vil si at atferden til lederen kan forstås fra et teoretisk perspektiv fra den mørke triangel her som narsissist. Hvis vi ser på forklaringen fra respondenten opp mot femfaktormodellen vil lederen her ha høy grad av ekstroversjon som rockestjerne, lav grad av medmenneskelighet ved å lett kunne trække på andre. Samtidig vil han treffe på forklaringen fra Zaph og Einarsen som mener at mobberer har noen klare personlighetstrekk. I dette tilfellet vil behov for å beskytte og forsterke selvaktelse passe perfekt opp mot hans behov for å forgude seg selv. Ved å plage andre kan man oppleve seg selv som dominerende og av en høyere rang var også noe han gjorde ved å trække på andre. Fra et forskningsperspektiv vil jeg si at en leder som kun i seg selv ønsker å stå i sentrum, og være en rockestjerne ikke trenger å være en destruktiv leder. Hvis man ser dette i den større sammenhengen, der denne lederen viste nakenbilder av damer, hadde sex med de ansatte og tvang de til å gjøre mye de ikke ville gjorde han til en destruktiv leder. Noen fagkurs kan mest sannsynligvis ikke gjøre noe med hans behov for anerkjennelse i kombinasjon med lav moral og behov for å trække på sine ansatte for å fremheve seg selv.

Respondent 2

«Det at hun ikke hadde evne til å sette seg inn i andres situasjoner. Da tenker jeg at hun aldri kunne gjøre noe for andre, som ikke gagnet henne selv. Hvis noe gikk utover jobben, sånn sykdom for eksempel, eller at de på jobben på en måte kunne tape på noe de ansatte gjorde, da ble hun rett og slett skikkelig sint. Hun ble sur fordi du var syk, så ja. Hun hadde rett og slett ikke noe empati.»

Jeg vil si at opplevelsen til atferden fra lederen til denne respondenten, kan forstås fra et teoretisk perspektiv fra den mørke triangel her med både narsissisme med selvsentrert, egoisme og mangel på empati samt psykopati med antisosial oppførsel, manglende anger og usympatisk overfor andres smerte når hun ble sur når de ansatte ble syke. Fra Kile sitt perspektiv viser kun lav grad av ekstroversjon, lite medmenneskelig og lav grad av følelsesmessig stabilitet med måten hun ble sinna eller gjorde narr av de ansatte når de ringte inn og var syke. Opp mot Kile sin teori vil denne forklaringen passe både til den umaskerte tyrannen samt den uangripelige manipulator. Dette er teorier og forklaringer av en leder som er destruktiv i sin opplevde atferd fra respondenten sin side.

Respondent 3

«Hun var en slik person som tar alt i verste mening. Hun var utrygg, som gjorde at hun tok alltid verste mening. Hun tolket gjerne alt på en negativ måte. Hun følte seg veldig truet av de ansattes kompetanse. Så istedenfor å se at så heldig hun var som hadde så gode ansatte, som gjør en sånn innmari god jobb, og som klarer seg alene uten at hun var til stede, så ble hun ekstra kontrollerende, negativ og truende.»

Jeg vil si at atferden til denne lederen kan fra Kile sitt perspektiv fremstå som «Værhanen» (Martinsen et al., 2019, p. 221). Samtidig fremstår denne lederen som en person med lav grad av omgjengelighet og lav grad av ekstroversjon opp mot femfaktorteorien. Fra et forskningsperspektiv kan jeg si at denne lederen oppfattes som en dårlig leder der hun tolker ting i verste mening. Det at hun var truet av de ansattes kompetanse kan gjøres bedre med fagkurs slik at hun kan ha mindre usikkerhet overfor de ansatte. Det at hun tolket alt i verste mening gjorde henne ikke nødvendigvis til en destruktiv leder. At hun var ekstra kontrollerende kan gjøre henne til en dårlig leder, men er også trekk som kan reduseres med kursing og at hennes usikkerhet blir redusert.

Respondent 4

«Hvis hun skulle ta en telefon for eksempel, til noen på et sosialkontor eller noe sånt, hvis det var noe hun mente at de hadde gjort feil, eller hvis en av de ansatte kom til henne med et problem, så synes hun det var veldig gøy å rope inn flere av oss. Da måtte alle stå og se på som publikum, så sa hun «hør på meg nå», og så tok hun opp telefonen, så ringte hun til et sosialkontor og skjelte dem ut etter noter, deretter lå hun på røret, så sa hun «så dere hvordan jeg gjorde det, så dere det?». Hun elsket å kunne demonstrere makten sin på alle måter.»

Jeg vil si at opplevelsen til atferden fra lederen til denne respondenten, kan forstås fra et teoretisk perspektiv fra den mørke triangel. Med dette eksempelet vil jeg si at denne lederen har trekk fra alle tre trekkene. Dette er et eksempel på en meget destruktiv leder. Noen kurs kan mest sannsynligvis ikke forbedre hennes trang til å hevde seg på en så destruktiv måte. Narsissisme med selvsentrerthet, egoisme og mangel på empati i måten hun skal ha alle de ansatte til å se på mens hun skjeller ut folk. Psykopati med antisosial oppførsel, impulsivitet, manglende anger og usympatisk overfor andres smerte. Samt machiavellisme der hun

fremstår som manipulativ, utnytter andre som hun skjeller ut for å hevde seg selv, uten moralsk hensyn. Måten hun også hevder seg selv ved å være lite hyggelig trekker også inn teorien fra Zaph og Einarsen mener at mobberer har noen klare personlighetstrekk. Hun har et klart behov for å beskytte og forsterke selvaktelse når hun skal ha alle de ansatte til å se på mens hun ringer rundt og skjeller ut kunder, andre etater eller andre ansatte. Ved å plage andre kan man oppleve seg selv som dominerende og av en høyere rang som er tydelige opplevde destruktive trekk ved denne lederen.

4.2.2 Del 2 av intervjuet med lukkede spørsmål

Under denne delen av intervjuet stiller jeg lukkede spørsmål opp mot hver av de fire utvalgte teoriene. Her kan respondentene komme med forklaringer eller eksempler som også blir ved utvalgte anledninger fremhevet som sitater. Vi går suksessivt igjennom de fire teoriene.

Femfaktorteorien; Vil respondenten si at denne lederen er:

Åpen for nye erfaringer

- Respondent 1, Nei

«Han kunne være det hvis det gjorde at han kom på forsiden i avisen, som sånn første og beste til å gjøre det, men var jo ikke åpen for å ta imot innspill for eksempel i et ledergruppemøte da, hvis vi andre kommer med forslag til hvordan vi kunne løse en problemstilling»

- Respondent 4, Nei

«Absolutt ikke, og det var nok fordi at hun ikke hadde en base, så hun hadde ikke grunnkunnskapen. Og da er det veldig vanskelig å gå ut på nye erfaringer, fordi hun hadde ingenting faglig å støtte seg på. Så nei, det vil jeg ikke si.»

Alle fire respondentene presiserte at deres ledere ikke var åpne for innspill eller erfaringer fra de ansatte. Dette er ikke nødvendigvis et destruktivt trekk, men en leder som ikke vil høre på råd og innspill fra sine ansatte er ikke en god leder heller.

Ekstrovert og utadvendt

- Respondent 3 Ja

«Ja, det vil jeg absolutt si at hun var. Hun var veldig selyforherligende. Hun snakket veldig mye om seg selv. Hun var veldig sosial på sitt vis. Hun var veldig glad i å snakke om seg selv, men kanskje enda mer glad i å få enhver sammenheng til å handle om henne. Vi hadde for eksempel en støttepedagog som døde av hjernesvulst, og da klarte hun å få det hele til å handle om henne.»

- Respondent 4 Ja

«Det var hun på en måte, for hun ropte høyt, hun skrek, men allikevel så manglet hun jo et filter. Det ble jo veldig ubehagelig for alle rundt, og hadde nok vært mer behagelig hvis hun var litt rolig, men var jo armer og bein hele tide. Så, Ja veldig ekstrovert, men ikke på en positiv måte.»

Som alle fire respondentene presiserte så var deres ledere svært ekstroverte, og i flere av respondentenes forklaringer var denne ekstrovertheten var så ekstrem at det var et av hovedtrekkene til at de opplevde sin leder som en destruktiv leder. I tre av tilfellene opplevde respondentene denne ekstrovertheten som ubehagelig og fornærmende. I den grad dette trekket blir så ubehagelig for den ansatte, kan dette oppleves som et personlighetstrekk som gjør lederen til en dårlig leder, men ikke nødvendigvis til en destruktiv leder.

God på planmessighet

«Nei absolutt ikke, ingenting, ikke rundt seksjonsmøtene eller noe. Det var aldri sendt ut noe agenda før møtene, og vi hadde ikke referater etter noen av møtene vi hadde. Det virket veldig tilfeldig, de tingene vi skulle gå igjennom. Så alle satt og hadde litt vondt i magen før møtene, for vi visste ikke hva hun skulle ta opp på møtet, og da kunne hun kanskje ta opp noe som vil ramme en person i rommet av de ansatte.»

Tre av de fire respondentene opplevde sine ledere som svært dårlig eller mindre gode på planmessighet. Selv den som mente at lederen hadde en viss grad av planmessighet, mente at lederen ikke var noe ryddig eller hadde noe orden på sakene sine. Det kan virke som også her har alle fire respondentene en enighet om at det er mangler ved dette trekket hos sine ledere. Dette kan få lederen til å virke lite forberedt, eller virke

som om lederen ikke har «full kontroll» på det de driver med. I seg selv kan dette få en leder til å fremstå som en mindre god leder, men ikke nødvendigvis en destruktiv leder.

Medmenneskelig og omgjengelig

- Respondent 1, Nei

«Han var sosialt omgjengelig ja, men medmenneskelig i form av å utvise empati og sånn, nei. Han var ikke medmenneskelig, og utviste ikke empati.»

- Respondent 2, Nei

«Nei, absolutt ikke, men i gode perioder eller på de gode dagene hennes, så latet hun kanskje som hun var det. Hun latet på en måte som at hun brydde seg om de ansatte.»

Alle respondentene opplevde atferden til sine ledere som lite medmenneskelige, og at de var lite omgjengelig. Samtlige av respondentene konkluderte med at mangelen på dette trekket var det som fikk dem til å fremstå som narsissister, som igjen var det som fikk dem til å fremstå som destruktive ledere. I lys av Herzberg sin teori, har vi som ansatte et behov for å bli sett og anerkjent. Respondentene påpekte at deres ledere ikke hadde empati, at de ikke brydde seg om sine ansatte og at de ikke ville anerkjenne sine ansatte, som igjen gjorde at respondentene ikke trivdes i jobben sin eller trivdes med dem som ledere. Dette vil jeg fra et forskerperspektiv si at mangelen på dette trekket fremstår da som et personlighetstrekk som får en leder til å fremstå som en destruktiv leder når mangelen på dette trekket er for signifikant.

Nevrotisk eller følelsesmessig ustabil

- Respondent 1 Litt

«Det er vanskelig å si da, fordi det var veldig situasjonsuavhengig, men han var jo ikke en nevrotisk type. Han fremsto som veldig verdensmester ikke sant, men på den andre siden så kunne han jo lett la seg hisse opp, og bli utagerende hvis han ikke fikk det på sin måte, og at han fikk viljen sin. Det er litt vanskelig å svare på, for det er rett og slett litt situasjonsavhengig.»

- Respondent 2, Ja

«Hun var ikke følelsesmessig stabil. Spesielt med det at hun kom på jobben og at alt kunne være opp ned fra en dag til en annen.»

- Respondent 3, Ja

«Hun var veldig følelsesmessig ustabil. Veldig lett sint, og tolket alt i verste mening. Hun sjekket aldri ut liksom, «forstår jeg det riktig nå, eller mener du det på den måten?» Hun tolket det bare i verste mening, og gikk liksom alltid sånn null til 100. Hun var ganske krass, og litt sånn emosjonell.»

- Respondent 4, Ja

Alle respondentene var samstemte om at deres ledere i større eller mindre grad var nevrotiske og svært følelsesmessig ustabile. Samtlige av respondentene sa at dette var noe som fikk dem til å føle seg usikre på jobb, og at dette gjorde at de ikke følte seg trygge på jobben. Dette var noe som videre fikk dem til å mistrives på jobben med sin leder. Som tre av respondentene sa var de alltid litt redd for å gå på jobben fordi de ikke visste om lederen var i et dårlig humør. Fra et forskerperspektiv vil det å påføre sine ansatte en så stor grad av usikkerhet være dårlig ledelse, men når dette går over i aggresjon, hersketeknikker og utagering vil dette kunne defineres som destruktiv ledelse.

Den mørke triaden; Vil respondenten kunne si at lederen deres har hatt følgende atferd:

Narsissisme

Denne lederen vil da fremstå med høy grad av selvsentrert, egoisme og mangel på empati.

«Absolutt, hun skrøt mye av seg selv, og ved disse telefonen samtalerne, der hun alltid ville ha oss i ring for å vise hvor flink hun var til å utføre disse samtalerne, som hun egentlig bommet helt på i form og innhold. Og hun gjorde det bare for å trykke den andre ned, og ikke minst forfremme seg selv i våre øyne. Så ja, en absolutt maktdemonstrasjon med mangel på empati.»

Uten å sette en diagnose, kunne alle fire respondentene si at de gjenkjente samtlige av de narsissistiske trekkene slik de opplevde atferden til sin leder. Alle fire respondentene har påpekt dette trekket ved sine ledere også under de åpne spørsmålene, men bekrefter det igjen

her. Om lederne er narsissister er ikke min sak å bedømme, men at de fremstår for sine ansatte med alle disse trekkene vil jeg mene at får dem til å fremstå som destruktive ledere.

Psykopati

Denne lederen vil fremstå med høy grad av antisosial oppførsel, impulsivitet, manglende anger og usympatisk overfor andres smerte.

«Helt enig på alle punkter, det var henne som leder, og når det gjelder det med manglende anger, så var det null forståelse på egen atferd. Det var alltid noen andre sin skyld. Sånn at det ble jo slik at HR ble dratt inn, og folk på sykmeldt, men det var allikevel henne dette rammet. Det var hun som hadde det fælt. Det var ingen empati eller forståelse der.»

Tre av respondentene presiserer at de gjenkjenner flere av trekkene i den omtalte lederen sin, men at de følte at summen ble for sterk av hvordan de gjenkjente seg i atferden til sin leder. Siste mente at lederen hadde hatt alle trekkene. En leder med et eller to av disse trekkene isolert vil kanskje kunne oppleves som en dårlig leder, men samlet er disse trekkene svært vanskelig å forholde seg til. Dette vil da kunne defineres som en destruktiv leder.

Machiavellisme

Denne lederen vil fremstå med høy grad av å være manipulativ, utnytter andre, uten moralsk hensyn.

- Respondent 1, Ja

«Det kunne gå på å diskriminere, å forskjellsbehandle ansatte. Han tok inn unge jenter til intervjuer, og uten at de visste det, så sto han og vurderte de bak et sånn speil hvor du ser personen, men personen ser ikke deg. Så sto han og vurderte hvordan disse jentene så ut i tights og pupperstørrelsen deres. Deretter så ansatte han dem eller ga dem sommerjobb basert på utseende for eksempel. Og han var også veldig opptatt av at, hvis risikoen for å bli tatt for å ligge med ansatte som lav, så gjorde han det.»

- Respondent 2, Ja

«Hun hadde vel moralske hensyn, men hun utnyttet de ansatte uten moralske hensyn. Så hun hadde noen trekk fra psykopati og machiavellisme, men hun hadde alle de narsissistiske trekkene»

Fra et forskerperspektiv vil jeg påpeke at dette er ikke en diagnose som verken jeg eller respondentene setter, men som de presiserer så opplever to at deres leder har hatt nesten alle trekkene, mens to av respondentene opplevde at atferden til deres ledere passet til alle trekkene fra trekket machiavellisme. Jeg vil si at en leder som bevisst utnytter sine ansatte, er manipulativ og da er uten moralske hensyn ikke er en dårlig leder som kan ta et lite fagkurs for å bli en bedre leder. Dette er karakteristika som er destruktive trekk, og som vil være vanskelig å leve med i en leder over tid. Dette vil kunne oppleves som belastende for en ansatt.

Zaph og Einarsen; Vil respondenten si at deres leder hadde lignende personlige egenskaper:

Behov for å beskytte og forsterke selvaktelse.

To av respondentene presiserer her at de mente dette var et resultat av at deres ledere var svært usikre på seg selv, og at dette førte til deres behov for å hevde seg over sine ansatte. De to siste pekte på at de mente dette var et resultat av deres narsissistiske side, og deres behov for å vise alle at de var best. Jeg vil fra et forskningsperspektiv si at det er interessant hvordan dette trekket er også trekk som henger sammen med trekk fra det narsissistiske trekket fra mørke triangelen, som også fikk enstemmig ja fra respondentene. Dette trekket alene ikke vil være et rent destruktivt trekk. Sammen med flere andre trekk, kan det oppleves som destruktivt. Jeg vil nok tenke at, om lederne hadde gått på en lederutdanning og fått mer selvinnsikt ville dette trekket kunne tones ned, og ikke oppleves så ille for respondentene.

Mangel på sosial kompetanse

- Respondent 1, Ja

«Jeg skulle holde en presentasjon og hvor han som en innledning til min presentasjon på en butikksjef samling velger å ta over presentasjonen, og vise et bilde av en skrevende naken dame, med heddingen «motivasjon» for mitt innlegg da. Hvor han sier til hele publikum, at det er mange måter å bli motivert på, og

dette motiverte han når han kom på jobb, og hvor de som sitter i salen får jo helt sjokk, på en måte. Jeg ble ekstremt ydmyket»

Tre av fire av respondentene mente deres leder manglet sosial kompetanse. Dette er ikke noe jeg ville sett på som et destruktivt trekk alene, men som respondentene presiserte var dette noe som gjorde det vanskelig for dem å forholde seg til sin leder. Det vil da gjøre dem til en dårlig, men ikke nødvendigvis destruktiv leder. For respondent 1 var det riktignok mange episoder, som den eksemplifiserte over som gjorde han til en destruktiv leder,

Mikropolitisk atferd.

- Respondent 1, Nei

«Jeg tror ikke han ville tenkt så avansert egentlig, men hvis han fikk en fordel av å eventuelt jukse eller la være å si ifra om noe, for eksempel hvis fakturaen var feil og sånn, da vil han bare gjort det. Han ville aldri liksom ha gjort det riktige da, ikke hvis han hadde kommet bedre ut av å la vær.»

- Respondent 3, Nei

«Nei det var hun nok rett og slett ikke smart nok til. Da trækker du opp av vannet, for å komme deg opp selv, og der var altså hun var for rævva sosialt rett og slett.»

En spennende side ved dette trekket var at alle respondentene pekte på trekket til Einarsen om sosial kompetanse, og var klare på at mangelen på sosial kompetanse, og ikke minst faglig kompetanse gjorde at de på ingen måte var smarte nok til å ha en mikropolitisk atferd. Her ble det brukt mye krasse uttrykk fra samtlige av respondentene i sammenheng med at dette ikke var noe deres ledere var. Fra et forskningsperspektiv vil jeg ikke kalle dette trekket et destruktivt trekk ved en leder. I Norsk næringsliv vil vi kalle en slik person, en person med spisse albuer, eller en karrierejeger. Ser man dette opp mot janteloven, der alle skal kjenne sin plass, og ikke være noe mer enn de er, så vil dette ansees som et negativt trekk. Om man ser dette opp mot internasjonal businesskultur, er dette i for eksempel USA noe som blir anerkjent og heiet frem. I USA ville du bare få nikk, heiarop og bli kalt ambisiøs eller at du tar ansvar for din egen karriere. Om jeg kun ser det opp mot Norsk arbeidslivskultur er dette uansett i beste fall noe som kan gjøre at vi i Norge opplever en slik leder som en dårlig leder.

Svein Kiles seks ulike personligheter; Hvem passer respondentens leder, om noen passer?

«Den umaskerte tyrannen»

To av fire respondenter var klare på at dette var et meget passende trekk ved deres leder som både herjet med sine ansatte og kunder, brølte og skrek. Dette var noe som foregikk en til en, og foran alle de andre ansatte. Svein Kile snakker i denne sammenhengen som helsefarlige ledere, og det vil da ikke dreie seg om dårlig ledelse, men om destruktiv ledelse. Hvis man fra et forskningsperspektiv ser dette opp mot født slik eller blitt slik, så kan man spekulere i om lederen hadde hatt ADHD, så kunne dette trekket blitt borte med medisiner. Dette er riktignok noe vi ikke har noen forutsetninger for å vite noe om. Ett menneske som ikke har noen grense med tanke på å herje og skrike til sine ansatte, mangler en grense det kan være vanskelig å få med litt kursing.

«Den uangripelige manipulator»

To av respondentene som svarte ja her, forklarer at deres leder var svært manipulerende, og at lederne i de tilfelle fremmet sine formål til tross for hva som passet seg i henhold til skikk og bruk og heller ikke i henhold til Norsk lovverk. Dette forklarer de med flere graverende eksempler. Fra et forskningsperspektiv vil jeg si at dette er et svært destruktivt trekk. Når en leder er mer opptatt av å fremme seg selv, og slutter og følge regler og lover er dette krevende for ansatte rundt, som igjen vil gå under kategorien destruktiv ledelse.

«Feilsøkeren»

Kun respondent 1 kjente seg igjen i dette trekket, og forklarer at hennes leder ofte gjorde narr av ansatte i offentlig rom om de ikke presterte over snittet. Som hun presiserte selv, så var ikke dette så belastende for henne fordi hun alltid presterte over snittet, men dette kan oppleves som svært krevende og psykisk belastende om du ikke presterer blant de beste. Da kan den ansatte bli hengt ut foran alle de andre ansatte som en «taper». For denne ansatte vil dette kunne bli oppfattet som at de har en destruktiv leder. Jeg vil også si at for mange kan det være belastende å se på en slik form for mobbing og herjing. Ansatte vil være meget oppmerksomme på at om de ikke leverer over snittet, så er de neste i «gapestokken». Dette vil kunne alene skape en fryktkultur der de ansatte ikke føler seg trygge på arbeidsplassen. Som Herzberg presiserer er trygghet på arbeidsplassen signifikant for å trives i jobben.

«Den velvillige formynder»

Kun respondent 2 kjente seg igjen i dette trekket hos sin leder. Som hun presiserte var lederen hennes en som gjerne lot som om de var venner, for å kunne bruke dette mot henne i ettertid. Noe slikt vil kunne ødelegge tilliten mellom ansatte og leder, som igjen vil kunne ødelegge det totale forholdet de ansatte har opp mot sin leder. Dette er et trekk som basert på graden av det vil kunne gå fra dårlig ledelse til destruktiv ledelse. Det at en leder ikke klarer å skape tillit mot sine ansatte er ikke destruktivt i seg selv. Det å være en leder som oppleves som uekte kan riktignok oppleves som dårlig ledelse.

«Løgneren og forvrengeren»

Både respondent 3 og 4 mente at dette trekket var svært passende for sin leder. Som de presiserte, spredde deres leder løgner og rykter om medarbeiderne disse respondentene jobbet med, og begge hadde opplevd at lederen også hadde gjort dette mot dem. Jeg vil si at om en leder sprer litt rykter, så vil denne lederen absolutt oppfattes som en dårlig leder. Problemet slik jeg ser det er når lederen vranger og vrir på det de ansatte sier, og gjerne bruker deres «egne» ord tilbake på dem for å «ta» dem som ble presisert fra disse respondentene så glir dette over til svært destruktiv ledelse. Som den ene respondenten forklarte, så måtte hun lage referater fra alle samtaler hun hadde med sin leder etter hvert, som hun fikk lederen til å signere. På den måten kunne hun henvise til tidligere signerte referater når hennes leder startet å lyve eller vrenge på det respondenten hadde sagt i tidligere møter. Som respondenten forklarte skapte denne oppgaven i seg selv en 100% stilling for henne i tillegg til den jobben hun hadde, bare for å kunne sikre seg at hennes leder ikke lagde skriftlige anmerkninger på henne basert på oppgaver hun «liksom skulle gjort». For dem begge var dette svært psykisk belastende og krevende å forholde seg til. Og på den måten vil jeg si at dette i den grad det har vært for de to respondentene utgjorde som Kile beskriver en helsefarlig leder. Dette er destruktiv ledelse for de som opplever det. Det trekket til Kile som dreier seg om å forvrengte det de ansatte sier, manipulere og lyve er også veldig forenelig med trekket machiavellisme under det mørke triangelet, det de samme respondentene mente at dette trekket passet for sin leder. Det skal også sies at de to første respondentene mente at dette trekket var på mange måter passende, men ikke tikket like godt som de andre navngitte trekkene de hadde svart ja på.

«Værhanen»

Tre av fire av respondentene følte at værhanen var en god beskrivelse av sin leder. De tre følte at lederen var destruktiv og helsefarlig med sin manglende konsistens, men samtlige tre poengterte at det som var mest treffende og samtidig mest slitsomt å forholde seg til med lederen var at de snudde seg etter vinden med sine meninger, og ikke minst sitt humør. Det å ikke vite hvor du har din nærmeste leder, og heller ikke vite hva de egentlig står for kan være drenerende på energien for den ansatte. Dette går igjen på den usikkerheten dette skaper på en arbeidsplass, og ikke minst på trykghetsfølelsen. Graden av dette trekket vil avgjøre om dette er dårlig eller et destruktivt trekk. Om lederen kun mangler konsekvenstenkning, og er litt vinglete i sine meninger, så kan dette være vanskelig å forholde seg til. Man kan riktignok sørge for å ansette en høyrehånd, en personlig assistent eller en assisterende leder som tar seg av «papirarbeidet», så vil dette lette mye av usikkerheten denne lederen skaper. Om lederen er ustyrlig i sin manglende konsistens og blir aggressiv i måten han er med på det ene den ene dagen, og noe annet en annen dag blir dette en mer destruktiv atferd. Dette kan da bli så drenerende for ansatte og for selskapets interesser at denne lederen kan som Kile sier sees på som en helsefarlig leder. Oppsummert fra Kile så mente alle fire respondentene at flere av punktene var gjenkjennbare opp mot atferden de hadde observert fra sin leder. Alle krysset av minimum tre trekk, selv om det var ulike trekk.

Hvilke av personlighetstrekkene følte respondenten, traff best for atferden sin tidligere leder?

Respondent 1

«han er en narsissist. Det er det liksom liten tvil om. Og så tror jeg nok at, det som på en måte underbygger det da, det handler mye om at han umoralsk, og har et veldig stort behov for den anerkjennelsen. Og det å trykke andre ned for å kunne hevde seg selv. Og det trenger ikke nødvendigvis å være i form av mobbing, men det bare går igjen i kommunikasjonsstil, i måte å delegere oppgaver på. Eller at han ikke delegerer oppgaver i det hele tatt, for så å etterpå klage for at ingen hjelper til. Det så det er så mange sånne eksempler jeg har da som overlapper hverandre, på mange av de eksemplene eller personlighetstrekkene du har kommet frem eller nevnt da. Jeg tror kanskje liksom at han er en god kombinasjon av værhanen og den uangripelige manipulatorene. Men det er også sterke elementer derfra da i kombinasjon med det å være veldig narsissistisk»

Respondent 2

«Den uangripelige manipulator. Hun valgte ofte å ta deg inn alene på sitt kontor, en og en. Der angrep hun jo hvert individ, og det var jo det som kom fram etter hvert. Fordi noen få hadde opplevd det, mens de andre ikke trodde på det. Fordi hun fremsto jo så ålreit sånn ellers, og så ble det jo flere og flere som kom frem med sine historier. Man blir veldig liten da, når man satt der ikke sant, fordi hun klarte å trykke deg ned, og brukte alt mot deg der du satt.»

Respondent 3

«Av de påpekte trekkene så må det være de siste ja, mellom 5 og 6 faktisk. En god kombinasjon av løgneren og forvrengeren som møter værhanen. Jeg tenker at hennes som aller største utfordring, og det som gjorde det veldig vanskelig for henne i denne rollen, var at hun var så innmari utrygg på seg selv og utrygg i fagligheten sin.»

Respondent 4

«Jeg vil helt klart si at det ligger mellom narsissisme og psykopati. Med det er mye psykopati under narsissisme, og at disse to trekkene går mye over i hverandre, men hvis jeg skulle måtte velge ville jeg sagt narsissisme. Hun tikker jo også av godt på punkt 1,5 og 6 på de siste trekkene, men disse vil jeg jo si er tett opp mot de to første trekkene.»

Teoretisk sett kan vi si at alle de fire respondentene svarer under del 1 at de opplever at atferden til lederen deres har hatt mange trekk som stemmer overens med deres konklusjon på slutten. De har alle fire en opplevelse av at atferden til deres leder synes å samsvare med flere av de fire teoriene de har fått presentert. Alle fire refererer spesielt til Kiles teori, og tre av respondentene føler at teorien om værhanen passer ekstra godt, sett opp mot atferden til deres leder. To av respondentene nevner den uangripelige manipulatoren og narsissisme som de sterkeste trekkene de opplever hos sin leder. Disse to trekkene har også mange felles trekk om man sammenstiller de mot hverandre teoretisk. En annen side ved del 2 av intervjuet, var at respondentene summert sett opplevde teoriene som ble fremlagt og forklart var veldig relevante i sin helhet opp mot hvordan de hadde opplevd atferden til sin leder.

5 Avslutning/ funnene og konklusjonene?

5.1 Innledning

Dette kapitlet tar til slutt for seg diskusjonen knyttet til resultatene med utgangspunkt i data presentert i empirikapitlet. Jeg ser på de ulike begrunnelsene og trendene som er funnet i samsvar med disse, for deretter å drøfte mulige årsaker sett i lys av teori, historisk perspektiv, og andre relevante hendelser (Furseth & Everett, 2020).

5.2 Presentasjon av funnene

Avhandlingen bidrar til faglitteraturen på følgende måter:

Ved å se på destruktiv ledelse fra den ansatte sin side, og ved å etterprøve de mest populære teoriene innen destruktiv ledelse fra den ansattes perspektiv. Ved å se på den ustrukturerte delen av intervjuet, samt den strukturerte, og se om teoriene var relevante med tanke på hva respondentene opplever som dårlige lederegenskaper, så var dette ett klart ja.

Samtlige teorier var relevante både mot ustrukturert forklaring av sin leder, mot orduthenting samt mot den strukturerte delen av intervjuet. Det er viktig å presisere at noen teorier hadde bedre treff enn andre. Et viktig punkt ved disse fire teoriene var at samtlige av de fire respondentene forklarte at deres ledere var faglig svake, noe ingen av disse teoriene forklarer som et element ved destruktiv ledelse. Respondentenes opplevelser av sine ledere, var at dette var årsaken til hvorfor de oppførte seg slik de gjorde. En klar likhet var også en felles opplevelse av at ledermøtene til de fire respondentene var ubehagelig. De beskrev alle fire, at de opplevde at deres ledere trakk dem inn en etter en, at de opplevde at deres leder var dominerende, herjende og ute etter å ta de ansatte. Dette er trekk vi finner igjen beskrevet i alle fire teoriene. I alle fire respondentenes forklaringer registrerer jeg at de opplever dette som svært vanskelig og svært traumatisk. Det er helt klart at temaet i seg selv er vanskelig. Under intervjuene kunne alle teoriene avsjekkes som relevante.

5.2.1 Funn ved den ustrukturerte delen

Åpen forklaring fra respondent mot teori

Jeg vil se på respondentens upåvirkede forklaring av sine ledere opp mot teorien. Ved å analysere nonverbalt og verbalt språk fra respondentene kan jeg trekke ut essensen fra oppsummeringene av kapittel 4.2.1.

Det jeg ønsket å se på, var om det var en sammenheng mellom respondentenes forklaring av sine ledere opp mot de ulike teoriene om destruktiv ledelse. Det var helt klart en klar likhet mellom hvordan respondentene forklarer sine ledere opp mot teoretikernes forklaring av destruktive ledere. Den teorien som skilte seg ut med flest treff var den mørke triaden med 8 treff av 12 mulige. Mens Femfaktorteorien fikk fem treff og Zaph og Einarsen og Svein Kile sine teorier fikk fire treff. Alle teoriene oppfattes som relevante, men noen har mer treff. Det som ble opplevd som dårlige lederegenskaper her var spesielt de narsissistiske og kontrollerende sidene av lederne.

TEORI	RESPONDENT	THE BIG FIVE, TREFF I ÅPENT SVAR MOT TEORI	DEN MØRKE TRIADEN, TREFF I ÅPENT SVAR MOT TEORI	ZAPH OG EINARSEN, TREFF I ÅPENT SVAR MOT TEORI	SVEIN KILE, TREFF I ÅPENT SVAR MOT TEORI
Fortell om den lederen du har hatt	Respondent 1			x	
	Respondent 2		x		x
	Respondent 3	x			
	Respondent 4		x		
Hvordan var lederens personlighet	Respondent 1	x	x	x	
	Respondent 2		x		
	Respondent 3	x			
	Respondent 4		x		x
Hvilke atferd hadde din leder, som gjorde han til en dårlig leder?	Respondent 1	x	x	x	
	Respondent 2		x		x
	Respondent 3	x			x
	Respondent 4		x	x	

Figur 5 En sammenstilling av åpen forklaring mot teori

Orduttrekk og ordanalyse

Ved å ta en ordanalyse kan leser se at det er en del ord som går igjen, men som også før kandidaten får lukkede spørsmål basert på de fire teoriene, bruker ord og uttrykk som kan knyttes opp mot de fire teoriene. De interessante funnene her var at, før jeg kommer med lukkede spørsmål, så bruker alle fire respondentene ord og uttrykk leser kan finne igjen i de

fire utvalgte teoriene. Det som ble opplevd som dårlige lederegenskaper her, var spesifikke uttrykk de brukte for å forklare sine opplevelser. Et uttrykk som var mest brukt, var at de oppfattet at lederne deres, var at lederen var faglig udyktig, eller faglig svak. Dette er ikke blitt omtalt i de fire teoriene. Dette kan vise til et behov for videre utvikling av de fire teoriene. Dette er likevel berørt av Herzberg som en hygienefaktor. Det at lederen opplevdes som faglig svak, eller faglig dårlig er samlet sett sammen med kunnskapsløs synonymymer på samme opplevelse av deres ledere og er de mest brukte ordene i ordskyen. Dette er ikke et personlighetstrekk i seg selv, men som respondentene påpeker selv, at de mener dette har gitt springbrett til en del av de negative personlighetstrekkene de opplevde hos sin leder. Samlet er dette noe tre av fire respondenter opplever som noe av det negative med den lederen de har hatt, og gjentas hele nitten ganger, og ligger på topp som det mest dominerende trekket fra den åpne delen.

De fire teoriene har alle en relevans under respondentenes åpne forklaring, på hva som gjorde at de opplevde sine ledere som dårlige ledere. Samtlige av de fire respondentene opplevde gjennom denne ustrukturerte delen lederen sin som «vanskelig». Vanskelig i oppførsel og vanskelig å samarbeide med. Dette var det personlighetstrekket som er beskrevet enhetlig flest ganger. To av respondentene har opplevd sin leder som at den ikke var tilstede for dem. Dette hadde de opplevd så sterkt at det ble gjentatt så mange som ni ganger til sammen, og var det nest mest brukte adjektivet på personlighetstrekk. To av respondentene opplevde sin leder som utrygg på seg selv, og dette ble da gjentatt hele åtte ganger i den åpne delen.

Tre av respondentene opplevde sin leder som en dårlig leder, at de følte seg truet av de ansatte, og at dette gjorde lederen til en usikker person. Dette ble i alle tre sammenhengene satt sammen med at respondentene opplevde sin leder som faglig dårlig eller kunnskapsløs, som samtlige mente gjorde deres leder usikre, og at det var årsaken til at lederen følte seg truet. Alle fire respondentene opplevde sine ledere som humørsyke eller sinte, og tre av respondentene mente av lederen deres hadde et sterkt behov for å hevde seg selv, og at de opplevde dem som narsissistiske. Av disse mente tre av dem at lederen gikk så langt som å forgude seg selv eller også ha psykotiske trekk. Det overraskende ved denne delen av undersøkelsen var likheten ved forklaringene fra de fire respondentene. Det var ulike eksempler, men en overraskende likhet i hva som gjorde deres leder til en destruktiv leder. Det var meget store likheter både i bruk av ord og uttrykk, men også deres oppfatning av hva som gjorde deres ledere til dårlige ledere.

ORD SOM GJENNTAR SEG VED FORKLARING OM LEDER, FRA ÅPENT INTERVJU	TEORI SOM UNDERSTØTTER ADJEKTIV	ANTALL GANGER DETTE ER GJENNTATT	ANTALL RESPONDENTER SOM HAR BRUKT ORDET
Vanskelig	Femfaktormodellen(åpenhet), Svein M. Kile(værhanen)	10	4
Ikke til stede	Femfaktormodellen(omgjengelig), Zaph og Einarsen(mangel på sosial kompetanse)	9	2
Utrygg	Femfaktormodellen(nevrotisme), Den mørke triaden(machiavellisme)	8	2
Faglig svak		8	3
Dårlig faglig		8	3
Usikker	Femfaktormodellen(nevrotisme), Svein M. Kile(værhanen)	7	3
Føle seg truet	Femfaktormodellen(nevrotisme), Den mørke triaden(machiavellisme)	6	3
Dårlig leder		4	3
Hevde seg selv	Den mørke triaden(narsissisme), Zaph og Einarsen(behov for å beskytte og forsterke selvaktelse), Svein M. Kile(den umaskerte tyrannen)	4	3
Humørsyk	Femfaktormodellen(ekstroversjon), Den mørke triaden(narsissisme), Svein M. Kile(værhanen)	4	1
Narsissist	Den mørke triaden(narsissist)	3	3
Sint	Den mørke triaden(machiavellisme), Svein M. Kile(den umaskerte tyrannen)	3	3
Kunnskapsløs		3	2
Forgude seg selv	Den mørke triaden(narsissisme)	2	1
Psykotisk	Den mørke triaden(psykopati)	1	1

Tabell 1 Ordsamling fra åpen intervjudel

Figur, Laget av forfatter som en oppsummering av ordsamling på åpen intervjudel

5.2.2 Funn ved den strukturelle delen

Ved å se på en oppsummering av den strukturelle delen kan man først og fremst si at alle de fire aktuelle teoriene har fått tilslag av respondentene som aktuelle opp mot det som ble opplevd som dårlige lederegenskaper. En annen svært interessant side ved denne delen, som jeg ikke var forberedt på før forskningen, var mønsteret som ville oppstå. Det er en overraskende likhet på hvilke trekk respondentene har opplevd som destruktiv ledelse og personlighetstrekk hos sine ledere.

Alle respondentene opplevde at den lederen de hadde hatt, fra et fenomenologisk perspektiv hadde vært en destruktiv leder, og hadde ganske like trekk. Hvis vi ser det opp mot teorien om Big Five, så var det mange likheter. Alle fire opplevde at deres leder hadde høy grad av ekstroversjon. Ingen opplevde sin leder som åpen for nye ideer og innspill. Ingen av respondentene opplevde sin leder som omgjengelig. Alle opplevde sin leder som mer eller mindre nevrotisk. Hvis vi ser det opp mot teorien om den mørke triaden, så var alle respondentene enige i at deres leder hadde sterke narsissistiske trekk, og hadde også trekk av machiavellisme.

Ved å se mot teorien fra Zaph og Einarsen opplevde alle respondentene at deres leder hadde et behov for å beskytte og forsterke sin selvaktelse, mens ingen hadde opplevd at deres leder hadde en mikropolitisk atferd. De fleste hadde opplevd at deres leder manglet sosial kompetanse. Ved å se deres opplevelser opp mot Svein Kile sin teori om helsefarlige ledere var det riktignok større forskjeller, men alle de seks trekkene fikk tilslag som aktuelle for de ulike lederne.

Som oppsummering av dette kan man se at det er en gjennomgående likhet fra respondentens perspektiv på hvordan trekkene til deres leder har vært, og ikke minst en overraskende likhet av hvilke trekk disse lederne har hatt i respondentens øyne. Dette er da fra fire par øyne, med fire forskjellige ledere, og med fire forskjellige perseptuelle oppfatninger av sine ledere. Det er store likheter i hvilke teorier som de har svart ja eller nei til, og hvilke av teoriene eller personlighetstrekkene de fire respondentene mener er aktuelle. Hvis man ser disse trekkene opp mot modellen fra den åpne delen, så vil man se en klar sammenheng mellom svarene fra den åpne og den lukkede delen i dette semistrukturelle intervjuet.

Jeg oppsummerer funnene i modell under fra den strukturerte delen.

Tabell 2 Personlighetstrekk mot teori, av forfatter

TEORI	PERSONLIGHETS TREKK	RESPONDENT 1	RESPONDENT 2	RESPONDENT 3	RESPONDENT 4
The Big 5	Ekstroversjon, høy grad	Ja	Ja	Ja	Ja
The Big 5	Åpenhet, høy grad	Nei	Nei	Nei	Nei
The Big 5	Omgjengelig, høy grad	Nei	Nei	Nei	Nei
The Big 5	Planmessighet, høy grad	Litt	Ja	Nei	Nei
The Big 5	Nevrotisme, høy grad	Litt	Ja	Ja	Ja
Den mørke triaden	Narsissisme	Ja	Ja	Ja	Ja
Den mørke triaden	Psykopati	Nei	Nei	Nei	Ja
Den mørke triaden	Machiavellisme	Ja	Ja	Ja	Ja
Zaph og Einarsen	Beskytte og forsterke selvaktelse	Ja	Ja	Ja	Ja
Zaph og Einarsen	Mangel på sosial kompetanse	Ja	Nei	Ja	Ja
Zaph og Einarsen	Mikropolitisk atferd	Nei	Nei	Nei	Nei
Svein Kile	Den umaskerte tyrannen	Nei	Nei	Ja	Ja
Svein Kile	Den uangripelige manipulatore	Ja	Ja	Nei	Nei
Svein Kile	Feilsøkeren	Ja	Nei	Nei	Nei
Svein Kile	Den velvillige formynder	Nei	Ja	Nei	Nei
Svein Kile	Løgneren og forvrengeren	Nei	Nei	Ja	Ja
Svein Kile	Værhanen	Ja	Nei	Ja	Ja

5.3 Sammenstilling av funnene og konklusjon

Det var betydelig samsvar mellom hvordan respondentene beskriver sine ledere opp mot teoriene om destruktiv ledelse. Den teorien som skilte seg ut med flest treff var den mørke triaden.

Intervjuene var todelt, første del var med åpne spørsmål, mens del to var med lukkede spørsmål. Ved bruk av en ordanalyse kan man se at det er en del ord som går igjen, men som også før kandidaten får lukkede spørsmål basert på de fire teoriene, bruker ord og uttrykk som kan knyttes opp mot de fire teoriene. De interessante funnene her var at, før jeg kom med lukkede spørsmål, så bruker alle fire respondentene ord og uttrykk vi kan finne igjen i de fire utvalgte teoriene som viser dem som relevante.

Et viktig funn var at alle respondentene opplevde sin leder som faglig udyktig eller faglig svak. Det er ikke et grunnleggende personlighetstrekk, men et forhold som kan føre til uheldig, til dels destruktiv lederatferd. Dette må særlig sees opp mot situasjonsperspektivet. Dette sier de utvalgte teoriene ingenting om, og viser behov for å videreutvikle de fire teoriene som er femfaktorteorien, den mørke triaden, Zaph og Einarsen og Kiles helsefarlige ledere. Respondentene bekrefter likevel teorien som aktuell, særlig gjennom del 2 med lukkede spørsmål, der alle fire teoriene fikk treff fra respondentene.

En annen svært interessant side ved denne oppgaven, var mønsteret som oppsto med tanke på likhet. Likheten ligger i hvilke trekk respondentene har opplevd som destruktiv ledelse. Det er også en sterk sammenheng mellom personlighetstrekkene, som deres ledere har hatt ifølge de fire respondentene. Den siste konklusjonen er at alle fire teoriene har bedre treff ved den strukturelle delen, enn ved den ustrukturerte delen av intervjuet.

Tre av respondentene var helt klare på at deres leder hadde vært destruktiv, og at deres leder hadde vært såpass helsefarlig at det hadde resultert i sykmeldinger, at ansatte sa opp jobbene sine, at de hadde mistet kunder og at de selv hadde slitt mye i ettertid av sine opplevelser. Den siste respondenten spesifiserte at lederen hadde i det tilfellet ikke nødvendigvis vært destruktiv, men at det hadde vært en meget dårlig leder som hadde utført flere ulovlige handlinger.

5.3.1 Teori mot empiri

Hvis vi ser på resultatene opp mot teorien om organisasjonskultur fortalte en av respondentene om en kultur, der alle skulle samles rundt sjefen hver gang hun skulle ringe og skjelle ut noen. Slikt skaper en kultur for hva som er akseptert i en bedrift. En annen respondent fortalte at hver gang de skulle ha ledermøter, så var alle lederne kjempe redde. Lederen skulle alltid «ta» noen på hvert møte, og brukte ofte frasen «at hodene kommer til å rulle». Alle fire nevnte spesifikt at de gruet seg til sine ledermøter på grunn av sin leder, da det var ofte der de mest ubehagelige opplevelsene skjedde. Organisasjonskultur omfatter de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon.

Verdier er det som oppfattes som viktig og verdt å strebe etter, mens normer viser til hva som anses som akseptabelt og uakseptabelt når det gjelder holdninger, handlinger og atferd. Når sjefen ler av brukerne sine, eller har sex med de ansatte som er eksempler fra respondentene i undersøkelsen, så setter dette en tone for organisasjonskulturen. Virkelighetsoppfatninger hjelper folk til å forstå det som skjer i og omkring organisasjonen, for eksempel hva som kan oppfattes som sant og usant. Virkelighetsoppfatninger kan riktignok variere, Putin har f.eks. sin virkelighetsoppfatning som vi mener er helt forkvaklet og som har hatt dramatiske konsekvenser (Skogstad & Einarsen, 2002).

Hvis vi vurderer atferds perspektivet opp mot empirien ser vi ulike type atferd som kan karakteriseres som destruktiv er klassifisert i 14 ulike kategorier (Skogstad & Einarsen, 2002). De trekkene som ble trukket frem fra respondentene ved registeret vi har for atferd, var blant annet at deres leder kunne være en dårlig lytter, de motarbeidet sine ansatte, de hadde manglende sosiale ferdigheter, oppgave-motarbeidende atferd. De kan være sinte og impulsive, kontrollerende, ikke-delegerende, de kunne utvise høy grad av arroganse. De var hensynsløse og maktsøkende. De var beskyldende og kritiske. De drev med løgner og forvrenging og appellerte til dårlig samvittighet (Jarbekk, 2014).

Med maktperspektivet kan vi se at dette passer godt med det samtlige respondenter har forklart om sine ledere. Alle fire lederne var opptatt av å ta inn sine ansatte en etter en for kontoret, kritisere og skjelle ut sine ansatte (Kile, 1990). Perspektivet treffer godt hos den ene respondenten som forklarer at lederen med vilje fjernet alle sosiale soner da hun ikke likte at de ansatte hadde det hyggelig på jobb, og var svært ustabil i sitt humør. Hun hadde mye aggresjon og straffet sine ansatte (Kile, 1990).

Med tanke på personlighetsperspektivet blir det vanskelig å se på hvordan dette kan passe med lederne. Vi aner bare de indre personlighetstrekkene som ventilerer gjennom atferd og stil, men det er vanskelig for oss i denne situasjonen å si noe om ledernes egentlige personlighet uten å ha foretatt en personlighetstest eller lignende (Radkov, 2014). Hensikten med denne oppgaven var heller ikke å diagnostisere eller analysere lederne, derfor blir dette perspektivet vanskelig.

Med tanke på teorien om født slik eller blitt slik så er eksempler på utfordringer hos voksne ledere med ADHD at de sliter med å sortere, prioritere og planlegge. De sliter med selvdisciplin, multitasking, tidsplanlegging, tidsberegning, overholde tidsfrister. De utsetter fort ting. Noen kan bare jobbe under tidspress. De kjeder seg, og går lett lei. De er avhengig av at andre holder orden rundt dem, og de får raskt humørsvingninger og sinneutbrudd. Dette er alle trekk som kom opp under trekkene for lederne respondentene opplevde som destruktive ledere. Det er viktig å presisere at vi ikke vet om noen av lederne har ADHD, men at det er likhetstrekk mellom beskrevne personlighetstrekk fra respondentene (AdhdNorge, 2021).

Om vi ser på alle de fire utvalgte teoriene i fugleperspektiv, så var enigheten veldig stor. Ved fem faktor modellen var alle fire respondentene enig i at den opplevde atferden til deres ledere hadde høy grad av ekstroversjon, lav grad av åpenhet, at de var lite omgjengelig og medmenneskelige, og alle mente deres ledere hadde høy grad av nevrotisme. Når vi så på den mørke triaden var alle fire respondentene enige i at de opplevde at deres leder hadde høy grad av narsissisme og machiavellisme.

Når vi så på teorien fra Zaph og Einarsen mente alle respondentene at deres ledere hadde høy grad av atferden for å beskytte og forsterke egen selvaktelse, mens alle fire mente at deres ledere ikke var smarte nok til å ha en mikropolitisk atferd.

Når vi deretter gikk inn på Svein Kile sin teori om helsefarlige ledere plukket alle respondentene ut flere av de uttrykkene, men der var ikke enigheten like stor. Om dette var fordi uttrykkene ikke er like generelle ved Kile sin teori er vanskelig å si. Alle respondentene pekte riktignok på denne teorien sammen med den mørke triade på som de mest aktuelle teoriene for å beskrive sin leder.

Jeg har under figur 3 delt opp alle teoriene i god, dårlig eller destruktiv ledelse. De to teoriene som respondentene fant mest treffende, ligger begge under teorier for destruktiv ledelse. Allikevel vil jeg poengtere at min konklusjon er at tre av disse respondentene har såpass graverende historier at jeg selv også ville kalt disse lederne både destruktive og helsefarlige ledere, mens ved den ene respondenten ville jeg kun kategorisere lederen som en dårlig leder. Den siste lederen kunne kanskje blitt en bedre leder ved å bygge mer faglig kompetanse, og øke selvsikkerheten på denne lederen.

Referanseliste

- AdhdNorge. (2021, 02.03.2021). *Adhd på arbeidsplassen*. Adhd Norge. Retrieved 13.09 from <https://www.adhdnorge.no/artikkel/adhd-pa-arbeidsplassen>
- Andersen, E. S., Grude, K. V., & Haug, T. (2016). *Målrettet prosjektstyring* (7 ed.). Fagbokforlaget.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2 ed.). Fagbokforlaget.
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utgave ed., Vol. 44). Universitetsforlaget.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance : made/born*. L. Erlbaum.
- Brochs-Haukedal, W., & Bjørvik, K. I. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8 ed.). Cappelen damm akademisk.
- Bru, J. K. L., & Lederne. (2013). *Den norske ledelsesmodellen : en bok om norsk ledelse, arbeidsliv og kultur*. Lederne.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3 ed.). Universitetsforlaget.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode : en kvalitativ tilnærming*. Universitetsforlaget.
- Einarsen, S., & Forskning for arbeidsmiljø, h. o. s. (1994). *Mobbing og harde personkonflikter : helsefarlig samspill på arbeidsplassen*. Sigma forlag.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership quarterly*, 18(3), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Erik Sølberg, E. K. o. G.-A. M. (2018). Sosialiseringsarenaer. <https://ndla.no/nb/subject:1:fb6ad516-0108-4059-acc3-3c5f13f49368/topic:1:e47486fd-1c96-4e58-a0a2-d520d3950013/topic:1:de2d7261-34d9-4b8c-b3dc-10ee6552432b/resource:1:54126>
- forskningsdata, N. s. f. (2022). *Personvern*. Norsk senter for forskningsdata. Retrieved 01.01.2022 from <https://www.nsd.no/>
- Furseth, I., & Everett, E. L. (2020). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre* (3 ed.). Universitetsforlaget.
- Gammelsæter, H., Espedal, B., & Askvik, S. (2011). *Kunnskap om ledelse : festskrift for Torodd Strand*. Fagbokforlaget.
- Heggholmen, K. (2014). *Fra drittdårlig til lærende lederskap* (1 ed.). Fagbokforlaget.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2013). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203010167>
- Iversen, O. I. (2015). *Rekrutterings- og intervjuteknikk, om bruk av effektive rekrutteringsmetoder* (2 ed.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 ed.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5 ed.). Fagbokforlaget.
- Jarbekk, A. M., Amb, Andreas. (2014). *Hva er dårlig ledelse? en studie av populær oppfatningen av dårlig ledelse* Norwegian University of Life Sciences, Ås]. NMBU. <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/217390/Masteroppgave%20V%c3%a5r%202014%20Andreas%20Amb%20og%20Anna%20Jarbekk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave ed.). Abstrakt.
- Johansen, O., & Sætersdal, H. I. (2018). *HR og personalledelse* (2 ed.). Fagbokforlaget.
- Kile, S. M. (1990). *Helsefarlige ledere - og medarbeidere*. Hjemmets bokforlag.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utgave ed.). Gyldendal akademisk.
- Kvålshaugen, R., Wennes, G., Nesse, J. G., Jørgensen, L., Longvanes, L., Skauge, T., & Åsgård, T. (2019). *Organisere og lede : dilemmaer i praksis* (2. utgave ed.). Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2014). LEDERES PERSONLIGHET: HVA SIER FORSKNINGEN? https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/222347/Martinsen_Glaso_Magma_052014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martinsen, Ø. L., Goveia, I. C., Engetrøen, R., Gjestrud, G., & Velsand, K. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5 ed.). Gyldendal.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg. ed.). Universitetsforl.
- Radkov, I. (2014). Hvem burde ikke være sjef? *Ledelse*. <https://www.ledernytt.no/hvem-burde-ikke-vaere-sjef.5548312-112372.html>
- Rochstad, C. (2021). *Innleveringsoppgave 1, STV-3074 Vitenskapelig metode*. UIT, Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (5 ed.). Universitetsforlaget.
- Sander, K. (2019). *De Fem Store – femfaktormodellen for personlighet*. studie. Retrieved 05.01 from <https://estudie.no/femfaktormodellen/>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration : a sociological interpretation*. University of California Press.
- Semundseth, R., & Wergeland-Jenssen, E. (2017). *Medarbeiderkoden* (2. utgave ed.). Fagbokforlaget.
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt : effektivitet og trivsel*. Fagbokforlaget.
- Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Svennson, M. (2021). *Lederskabets mørke sider, ett oppgjør med dårlig ledelse* (1 ed.). Trykverket.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Fagbokforl.
- Webster, V., Broug, Paula. (2022). *Destructive leadership in the workplace and its consequences* (Vol. 1). Sage Publications Inc.
- Wikipedia. *Den mørke triaden*. Retrieved 05.01 from https://no.wikipedia.org/wiki/Den_m%C3%B8rke_triaden
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. ed.). Pearson.

Vedlegg

Vedlegg 1, Intervjuguide

Del 1 Ustrukturert del av intervjuet

Innledning til intervjuinformanten.

Vi er her i dag for å snakke om dårlig ledelse, da du er en av de utvalgte kandidatene som skal delta i studien om dette temaet. Du har selv opplevd å ha en nærmeste leder som du selv har opplevd som dårlig leder. Dette er den lederen vi skal snakke om i dag.

Spørsmål 1: Fortell om den lederen du har hatt

Spørsmål 2: Hvordan var lederens personlighet

Spørsmål 3: Hvilke personlighetstrekk hadde din leder, som gjorde han til en dårlig leder?

Del 2 Strukturerte del av intervjuet

Spørsmål 1: Vil du si at denne lederen er:

- åpen for nye erfaringer
- ekstrovert og utadvendt
- god på planmessighet
- medmenneskelig og omgjengelig
- nevrotisk eller følelsesmessig stabilitet

Spørsmål 2: Vil du kunne si at din leder har hatt følgende personlighetstrekk:

- Narsissisme: selvsentrert, egoisme og mangel på empati.
- Psykopati: antisosial oppførsel, impulsivitet, manglende anger og usympatisk overfor andres smerte.
- Machiavellisme: manipulativ, utnytter andre, uten moralsk hensyn.

Spørsmål 3: Vil du si at din leder hadde lignende personlige egenskaper:

- Behov for å beskytte og forsterke selvaktelse.
(Ved å plage andre kan man oppleve seg selv som dominerende og av en høyere rang.)

- Mangel på sosial kompetanse . Mobbing kan være en konsekvens av ett snevert eller aggressivt sosialt atferdsregister. I disse tilfellene er ofte ikke mobberne klar over egen atferd.
- Mikropolitisk atferd. Her er organisasjoner en arena der noen ansatte kontinuerlig forsøker å skape større fordeler for seg selv. I en slik situasjon vil mobbing kunne oppstå ved at mobberen forsøker å utnytte en annens svakhet for å oppnå større fordeler.(Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010, p. 410)

Spørsmål 4: Vi har også 5 ulike personligheter; hvem av disse passer din leder, om noen passer?

1. «Den umaskerte tyrannen», som brøler, skriker og overhøvler sine medarbeidere hensynsløst og i støtende ordelag.
2. «Den uangripelige manipulator», som fremmer egne formål, ved kameraderi, ved ryggdekning og ved utstøting, isolasjon og degradering av den som våger å påpeke svakheter ved systemet eller lederen selv. Slike ledere tar i bruk maktmidler som å tie i hjel, forvri, omtale og behandle en sak uten at den det gjelder, får vite noe, noe som gjerne resulterer i en avgjørelse som offeret ikke kan forsvare seg mot.
3. «Feilsøkeren» studerer folks feil, framhever disse, overdimensjonerer dem, latterliggjør og lar feilene stå som varemerke for sine medarbeidere.
4. «Den velvillige formynder», opptrer med tilsynelatende omsorg og mildhet, mens målet ofte er absolutt lydighet. Det viktigste virkemiddelet er å påkalle skyldfølelse hos sine medarbeidere. Under velviljens maske stilles det hele tiden krav om forbedringer og å underkaste seg lederen og den rette lære.
5. «Løgneren og forvrengeren» sprer løgner om medarbeidere de føler seg truet av. Under fire øyne spres rykter om tidligere arbeidsforhold, manglende skikkethet i jobben, politisk tilhørighet eller seksuell legning.
6. «Værhanen» bruker ingen bevisst hersketeknikk, men blir destruktiv og helsefarlig ved sin manglende konsekvens. De er feige, snur seg etter vinden og mangler moralsk ryggrad.

Spørsmål 5: Hvem av de overnevnte personlighetstrekkene følte du traff best for din tidligere leder, av alle de siste påpekte mulige personlighetstrekkene?

Vedlegg 2, Personvern, informasjonsskriv til respondentene

Informasjon om forskningsprosjektet(forskningsdata, 2022)

Egenskaper ved leder av destruktiv ledelse Hva oppleves som dårlige lederegenskaper?

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for dette forskningsprosjektet og hva prosjektet innebærer for deg.

Formål

Dette er en masteroppgave skrevet under MBA studie under Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi ved UIT.

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie som baserer seg på semistrukturert intervju, med fire personer som har opplevd ut i fra egen persepsjon, å ha hatt en dårlig leder. Hva jeg er ute etter, er hvilke personlighetstrekk respondentene hevder å få lederne til å fremstå som dårlige ledere. Jeg er derfor ute etter den ansattes opplevelse av situasjonen. Jeg er også ute etter om dette, kan sees opp mot de utvalgte teoriene om ledelse og om destruktiv ledelse

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Cecilie Rochstad i samråd med veileder på UIT er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor er du inkludert i studien?

Som respondent har de takket ja til å delta gratis i ett intervju, og bekreftet at de fyller vilkårene som er oppnevnt:

Personene skal ha minimum 10 års arbeidserfaring

Personene skal fremstå som oppegående og tilregnelige

De bør ha hatt mer enn tre arbeidsgivere for å kunne ha ett reflektert forhold til hvordan arbeidsmiljøet og ledere kan være på ulike arbeidsplasser

Lederen som de har hatt, som de selv opplever som dårlig leder, skal være nærmeste leder.

Alle kandidatene skal også ha minimum ha en bachelor.

Hva innebærer prosjektet for deg?

Jeg vil arrangere ett individuelt intervju med de 4 intervjuobjektene med personlig persepsjon, relasjon og personlige opplevelser fra dårlig ledelse. Disse 4 intervjuene skal bli avholdt på ett stille og uforstyrret rom, der intervjuinformanten kan snakke fritt.

Selve intervjuet vil gå igjennom ett ferdig spørreskjema som vil være likt for alle fire intervjuobjektene. Jeg vil i lys av Top Down metoden lage ett strukturelt spørreskjema til ett dybdeintervju som har hoved bærebjelken «Hvilke personlighetstrekk har en leder man opplever i en dårlig leder».

Intervjuet vil bli tatt opp med en profesjonell båndopptager som ikke er koblet til internett. Jeg vil også gjøre notater underveis, for å skrive ned observasjoner fra stemningen underveis. Som en kvalitativ metode vil det komme åpne data, lite styrt av meg som forsker. Det er komplekse data, så derfor velger jeg begrenset antall intervjuobjekter.

Jeg velger for å få mest mulig åpen forskning, å gå for åpent individuelt intervju, også kalt dybdeintervju. Ett individuelt intervju er da en samtale mellom meg som forsker, og intervjuinformanten som blir intervjuet, med fokus på enkeltindividet.

Jeg velger videre undersøkelsesdesignet, kvalitativt design da jeg er ute etter hva som gjør en dårlig leder, til en dårlig leder. Jeg velger å benytte et eksplorerende design da det som beskrevet tidligere er lite litteratur om valgt tema der vi skal se på hva oppleves som dårlige lederegenskaper fra den ansatte, når den ansatte sier at den har hatt en dårlig leder. Dette er det samme som utforskende design.

Du kan protestere

Du kan når som helst protestere mot at du inkluderes i dette forskningsprosjektet, og du trenger ikke å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du velger å protestere.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun Cecilie Rochstad som skriver oppgaven har tilgang på råmaterialet av intervjuene, men dette kan leveres til veileder og sensorer om det etterspørres. Ellers vil disse data være lagret på en sikret server.
- Jeg vil for å sikre persondata fra start ikke bruke navnet til respondenten eller navnet på deres leder verken under intervjuet eller under transkribert intervju, ei heller i oppgaven.
- Jeg velger å ikke si navnet på arbeidsgiver under noen deler av oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er

Datamaterialet skal anonymiseres ved prosjektslutt, og vil bli slettet når oppgaven blir levert og har fått sin karakter

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg fordi forskningsprosjektet er vurdert å være i allmennhetens interesse, men du har anledning til å protestere dersom du ikke ønsker å bli inkludert i prosjektet.

På oppdrag fra UIT Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- å protestere
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer eller å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

UIT ved Harald Torsteinsen

Professor of political science/public management

Department of social sciences

UiT – The Arctic University of Norway (University of Tromsø)

Campus Harstad, 9480 Harstad, Norway

Phone: +47 77058220

Mobile: +47 95207740

Eller Cecilie Rochstad tlf 92830185

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Eventuelt student

Cecilie Rochstad

