

Einarsen, S. V., Fosse, T. H. & Aasland, M. S. (2025). Destruktive former for ledelse: En fenomenbeskrivelse og begrepsavklaring. I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk kontekst* (s. 189–217). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430509>

Kapittel 9

Destruktive former for ledelse

En fenomenbeskrivelse og begrepsavklaring

**Ståle Valvatne Einarsen, Thomas Hol Fosse
og Merethe Schancke Aasland**

Sammendrag: Destruktiv ledelse er et relativt nytt temaområde. Mens mange begreper ble lansert på 1990-tallet og utover, er det først etter 2010 at forskningen har skutt fart. Flere av de mest brukte begrepene fungerer ikke særlig godt på norsk, som «misbrukende ledelse» og «giftig ledelse». Kapittelet foreslår begrepet «destruktiv ledelse» og vektlegger at slik lederatferd kommer i mange former og avskygninger, og kan ta både passive og aktive former. Det er grunnleggende tale om ikke-legitim atferd som saboterer, underminerer eller skader selve virksomheten og dens mål, oppgaver og ressursutnyttelse, eller de ansattes motivasjon, effektivitet, helse og trivsel. Kapittelet presenterer en begrepsmodell der vi tenker at ledere både kan ha pro-atferd og anti-atferd rettet mot henholdsvis organisasjonen som sådan og de ansatte. Utfra dette kan vi utlede fem hovedformer: en bred kategori av konstruktiv ledelse, tyrannisk ledelse, avsporet ledelse, støttende ledelse og passiv ledelse i form av *laissez-faire*-ledelse, på norsk «la det skure». Kapittelet drøfter videre forekomst, konsekvenser og måling av fenomenet, og avslutter med noen tanker om tiltak.

Nøkkelord: *destruktiv* ledelse, tyrannisk ledelse og *Laissez-faire* ledelse

Abstract: Destructive forms of management are a relatively new topic. While many concepts were launched in the 1990s and beyond, empirical research has accelerated from 2010 onwards. Still, several of the most used terms in English do not work particularly well in Norwegian, such as «abusive supervision» and «toxic leadership». We propose the term «destructive leadership». Such leadership behavior comes in many shapes and forms and may be of both a passive and/or an active nature. It is about illegitimate behavior that sabotages, undermines, or damages the organization and its goals, tasks, and resources or the employees' motivation, efficiency, health, and well-being. The chapter presents a conceptual model built on the notion that managers can have both pro-behavior and anti-behavior aimed at the organization and the employees, respectively. Based on this, we can derive five main forms: a broad category of constructive management, tyrannical management, derailed management, supportive management, and passive management in the form of *laissez-faire* management.

Keywords: *destructive* leadership, abusive supervision, tyrannical leadership, *laissez-faire*

Innledning

Tradisjonelt har ledelsesfeltet konsentrert seg om å studere konstruktive og effektive former for ledelse, gjerne basert på den grunnleggende problemstillingen: Hva kjennetegner gode og effektive ledere, deres atferd og deres ledelsesprosesser? Men, hva om vi utvider denne problemstillingen til å stille spørsmålet bredere: Hva kjennetegner ledere, deres atferd og deres ledelsesprosesser? Vil vi da få fram et annet og mer nyansert bilde av hva ledere faktisk gjør i sin lederrolle? Basert på et slikt utvidet perspektiv har forskning fra både Norge og internasjonalt etter milleniumsskiftet vist at destruktive, ineffektive og skadelige former for lederatferd er utbredt og forekommer i de fleste organisasjoner (Aasland et al., 2010; Fosse et al., 2024; Lundmark et al., 2021).

Ettersom de fleste mennesker vil kunne være både konstruktive og destruktive i samspillet med andre, må dette også kunne gjelde ledere. Siden ledere står i en maktposisjon, må vi kunne anta at deres atferd og opptreden i lederrollen vil kunne ha særlig sterke effekter på de underordnede (Glasø et al., 2008). Ved å bli betrodd makt og innflytelse over viktige ressurser, verk-tøy, materiell og beslutninger, og ikke minst personell, kan også ledere komme til å skade selve virksomheten. Slik atferd behøver imidlertid ikke være av det aktive slaget. Faktisk er passivitet og unnfalighet hos ledere dokumentert som et vel så stort problem, i det minste i norsk arbeidsliv (Aasland et al., 2010). Vi kan således si at lederes atferd og deres opptreden i lederrollen kan føre til negative konsekvenser både gjennom det de gjør og det de ikke gjør, men kanskje burde ha gjort. Således kan vi tale om både aktive og passive former for destruktiv lederatferd (Fosse et al., 2019). Vi kan videre skille mellom direkte atferd, der lederen selv opptrer på destruktive måter, og indirekte destruktiv atferd, der ledere unngår å håndtere og sette en stopper for destruktive prosesser i arbeidsmiljøet og/eller destruktiv atferd fra sine medarbeidere.

I det følgende vil vi presentere og diskutere fenomenet og begrepet destruktiv ledelse gjennom å se på hvilke begreper og termer som har vært foreslått i feltet, deres styrker og svakheter. Videre vil vi presentere en deskriptiv begrepsmodell og en overordnet taksonomi for ulike former for destruktiv lederatferd, drøfte hva som kjennetegner både aktive og passive former for destruktiv ledelse, samt oppsummere hva vi vet om forekomst. Til slutt vil vi se på noen måleinstrumenter utviklet og brukt i feltet. Vi vil i dette særlig

vektlegge nordisk forskning, da særlig Norge og Sverige, som i størst grad har fokusert på dette blant de nordiske landene. Slik forskning startet imidlertid allerede på slutten av 1980-tallet i Norge, med professor Svein M. Kile sine banebrytende studier om helsefarlig ledelse ved Universitetet i Bergen (Kile, 1990), et prosjekt støttet av datidens forskningsråd og med resultater som den gang fikk stor samfunnsmessig oppmerksomhet. Ser man på den internasjonale litteraturen, ble mange begreper lansert både på 1990-tallet og tidlig 2000-tall. Den empiriske forskningen kom imidlertid mye senere. I en litteraturgjennomgang av forskning publisert i de høyest rangerte ledelsestidsskriftene i verden, fant Dinh og kolleger (2014) at nettopp forskning på destruktiv ledelse var en av de helt nye og fremvoksende trendene innen empirisk ledelsesforskning, særlig fra 2010 og utover.

Atferd, begreper, dimensjoner og definisjoner

En lang rekke termer og begreper er lansert og brukt internasjonalt i studiet av negative og skadelige sider ved ledes atferd og ledelsesutøvelse. En oversikt over disse begrepene og termene er gjengitt i Tabell 9.1. Som tabellen viser, er flere av begrepene av relativt sterk karakter, og flere av dem implisitt vektlegger at slike problemer i hovedsak handler om noen forhold ved lederen selv, for eksempel dennes personlighet. Slike begreper er imidlertid problematiske, da årsaksforhold må anses som et empirisk og ikke et definatorisk spørsmål.

Tabell 9.1

Ulike engelskspråklige begreper og termer som har vært brukt eller foreslått i forskning og mer populærvitenskapelige arbeider omkring brukt destruktiv ledelse (hentet og tilpasset fra Einarsen et al., 2010 og 2012)

Authoritarian leaders	Adorno et al. (1950)
Machiavellian leaders	Christie & Geis (1970)
Intolerable bosses	Lombardo & McCall (1984)
Personalized charismatic leadership	Howell (1998)
The dark side of charisma	Hogan et al. (1990)
The dark side of leadership	Conger (1990)
Narcissistic leadership	Kets de Vries (1991)

Petty tyranny	Ashforth (1994)
Flawed leadership	Hogan (1994)
Derailed leadership	Shackleton (1995)
Abusive supervision	Tepper (2000)
Bad leaders	Kellerman (2004)
Poor leadership	Kelloway et al. (2004)
Toxic leaders	Lipman-Blumen (2005)
Helsefarlig ledelse	Kile, 1990

De fleste av disse begrepene har imidlertid ikke fått noen utbredt bruk i forskning og videre fagutvikling. Det har derimot en håndfull begreper fått. Disse mest brukte begrepene og deres definisjoner er presentert i Tabell 9.2, i deres opprinnelige språkdrakt. Et av de mest brukte begrepene i den empiriske og internasjonale forskningen fra 2000 og utover har vært begrepet «abusive supervision» eller «misbrukende ledelse» (Tepper, 2000; Tepper et al., 2017). Dette begrepet fokuserer mer ensidig på ansattes opplevelse av en vedvarende fiendtlig verbal atferd fra nærmeste leder, og da gjerne førstelinjeledere. Den mest brukte definisjonen av dette begrepet har vært: «Subordinates' perceptions of the extent to which their supervisor engages in the sustained display of hostile verbal and non-verbal behaviors, excluding physical contact» (Tepper, 2000).

En side ved denne definisjonen er at fokuset strengt tatt ikke er på leders atferd per se, men på underordnedes opplevelse av dette, et grep som nok skyldes at det medfølgende måleinstrumentet (se Tepper, 2000) retter seg mot underordnedes rapportering og dermed behovet for en definisjon som nettopp fokuserer på opplevelser hos den som rapporterer. Som vist i Tabell 9.2, er det imidlertid andre, for eksempel Kelloway og medarbeidere, som ikke inkluderer dette kriteriet om at det dreier seg om opplevelser mer enn faktisk atferd. Videre avgrenser man seg i Teppers definisjon til verbal atferd, atferd som gjentar seg over tid, og i all hovedsak til aktive handlinger, noe som ikke minst kommer til uttrykk i hans 15-ledds spørreskjema ment å måle slik atferd (Tepper, 2000).

Således er det et relativt smalt begrep det her er tale om, og med en term som nok ikke er særlig velegnet i norsk språkbruk. Begrepet overlapper i stor grad med det vi i Skandinavia ville ha kalt for ledermobbing, og da med et personrettet fokus. Det er innen mobbeforskning vanlig å skille mellom

det vi kan kalle personrelatert og arbeidsrelatert mobbing (se for eksempel Einarsen et al., 2020). Begrepet har imidlertid avstedkommet mye empirisk forskning av høy teoretisk og metodisk kvalitet, hovedsakelig med studier fra en amerikansk kontekst (se også Tepper, 2017).

Et annet mye brukt begrep er «toxic leadership», eller «giftig ledelse» på norsk (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007), definert som:

a process in which destructive behavior and/or dysfunctional personal characteristics in a manager or leader inflict serious and enduring harm in their followers, their organisations and non-followers alike. (Lipman-Blumen, 2010)

Igjen en term som ikke helt fungerer på norsk, og et begrep som mer uspesifikt refererer til alle former for atferd eller personlige karakteristika hos ledere som kan gi vedvarende skade. Her fokuseres det bredere – ved at man har fokus på både underordnede, andre relevante personer og ikke minst virksomheten i seg selv. Andre relevante personer kan både være kunder og klienter/pasienter/elever, men også leverandører.

Tabell 9.2

De viktigste begrepene brukt i empirisk forskning etter milleniumsskiftet, med deres originale engelske definisjoner. (Gjengitt fra Einarsen et al., 2022).

Abusive supervision	«Subordinates' perceptions of the extent to which supervisor engage in the sustained display of hostile verbal and non-verbal behaviors, excluding physical contact» (Tepper, 2000, s. 178)
Abusive leadership	«Occurs when an individual in their formal leadership role engage in aggressive or punitive behaviors towards their employees» (Kelloway et al., 2005, s. 91)
Destructive leadership	«The systematic and repeated behavior by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organization by undermining and/or sabotaging the organization's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of his/her subordinates» (Einarsen et al., 2007, s. 208)
Destructive leadership	«A process in which over a longer period of time the activities, experiences and/or relationships of an individual or the members of a group are repeatedly influenced by their supervisor in a way that is perceived as hostile and/or obstructive» (Schyns & Shilling, 2013, s. 141)

Destructive leadership	«Volitional behavior by a leader that can harm or intends to harm a leader's organization and/or followers by (a) encouraging followers to pursue goals that contravene the legitimate interests of the organization and/or (b) employing a leadership style that involves the use of harmful methods of influence with followers, regardless of justifications for such behavior» (Krasikova et al., 2013, s. 1310)
Laissez-faire leadership	«Managers avoiding making decisions, abdicating responsibility, and not using their authority» (Hinkin & Schriesheim, 2008, s. 1237)
Toxic leadership	«Individuals who, by virtue of their destructive behaviors and their dysfunctional personal qualities or characteristics, inflict serious and enduring harm on the individuals, groups, organizations, communities, and even the nations that they lead» (Lipman-Blumen, 2005, s. 2)

Et tredje begrep som også har vært mye brukt i internasjonal forskning og faglitteratur er begrepet «dark side of leadership» eller «lederskapets mørke sider» på norsk (se for eksempel Mackey et al., 2021). Dog er dette begrepet ofte brukt som en generell overskrift og term mer enn som et spesifikt teoretisk og operasjonelt begrep. Begrepet har også ofte vært knyttet til problematiske sider ved lederes personlighet og har ofte blitt operasjonalisert gjennom bruk av andre begreper i feltet. Et slikt mer spesifikt begrep, om enn noe mindre brukt, finner vi i en tidlig studie av Blake Ashforth fra Canada, som allerede i 1994 lanserte begrepet «tyrannisk ledelse» eller på engelsk «petty tyranny» (Ashforth, 1994, s. 126). En mer ordrett oversettelse ville imidlertid være «smålige tyranner», igjen med en formulering som indikerer at problemet sitter i den enkelte leder.

Ashforth definerte «smålige tyranner» som ledere som misbruker sin makt og sin stilling: «who uses their power and authority oppressively, capriciously, and perhaps vindictively». Han mente videre at følgende atferd og kjennetegn var typisk for slike ledere:

- deres atferd er vilkårlig og egenmektig ved at de vet best selv.
- de bagatelliserer og nedvurderer betydningen av den underordnede og hens innsats.
- de unnlater å ta rimelig hensyn til sine medarbeidere og deres følelser.
- de løser konflikter ved å tvinge sin egen vilje gjennom.
- de er kritiske mot initiativ fra sine medarbeidere.
- de er inkonsekvente i sin bruk av straff ved at de kan unnlate å påtale relativt store forseelser og mangler i sine medarbeideres atferd, for så i neste øyeblikk å reagere voldsomt på en liten bagatell.

I en tidlig norsk intervjustudie lanserte professor Svein M. Kile (1990) et lignende begrep, nemlig «helsefarlig ledelse». Studien var basert på intervjuer med personer som mente seg utsatt for dårlig ledelse og dårlige ledere, samt på egne observasjoner og erfaringer som konsulent og lederutvikler gjennom over 30 år. Kile beskrev en lang rekke ulike typer atferd som karakteriserte ledere som han argumenterte for at utgjorde en mulig helserisiko for sine medarbeidere:

1. *Tyranniske ledere* roper og kjefter på sine medarbeidere, pirker og kritiserer for den minste feil, og beklager seg over medarbeideres manglende kompetanse og innsats. De kan eksplodere for den minste ting og er gjerne uforutsigbare for ansatte.
2. *Den intelligente manipulator* arbeider mer i det skjulte, noe som gjør det vanskeligere for underordnede å få med seg helt hva som foregår, herunder hva ledere sier og formidler til andre. Beslutninger blir gjerne tatt uformelt og i lukkede fora. Dette gjør at det ikke er så lett for underordnede å kunne medvirke i, ei heller forutsi beslutninger.
3. *Feilfinneren* er ifølge Kile overdrevent kritisk, på jakt etter feil hos sine medarbeidere, og fremfører sin kritikk på en nedverdiggende måte eller gjennom humor og latterliggjøring i situasjoner med andre til stede, for eksempel i personalmøter. Slike ledere kan også spre løgner og rykter om underordnede, enten internt eller overfor andre i bransjen.
4. *Den velvillige formynder* opphøyer seg selv til den allvitende leder som kun vil sine medarbeidere «det beste». Problemet er bare at lederen tydeligvis mener at medarbeiderne ikke vet sitt eget beste, og at lederen derfor vennlig, men bestemt må fortelle hvor fint alt kunne være dersom medarbeiderne bare oppførte seg mer konstruktivt.

Felles for alle disse begrepene, kanskje med unntak av Kile, er at man i hovedsak bruker ett generelt, overordnet begrep ment å dekke det aktuelle fenomenet, uten å spesifisere og beskrive ulike varianter, faktorer eller dimensjoner i begrepet. Videre er begrepene i liten grad meningsfulle i en norsk språkdrakt, noe som gjør at vi i norske sammenhenger trenger et bedre og språklig mer tilpasset begrep. En representativ studie fra svensk arbeidsliv, ved hjelp av spørreskjema og underordnedes bedømmelser, underbygger også at selv om

man kan snakke om et mer generelt destruktivt lederskapsbegrep, finnes det en lang rekke ulike former for slik lederatferd (Lundmark et al., 2021). Studien, som hadde 1132 deltakere fra hele det svenske arbeidslivet, viste at man i dataene kunne identifisere både et globalt, overordnet begrep og hele syv spesifikke underdimensjoner eller former for slik atferd. Videre fant man at disse underdimensjonene kunne klassifiseres langs en aktiv-passiv dimensjon. Imidlertid var alle underkategoriene man identifiserte, preget av mellommenneskelig atferd. Atferd rettet mot virksomheten ble ikke direkte målt i denne studien.

Både begrepet «dark side of leadership» og ikke minst «toxic leadership» åpner for atferd som rammer virksomheten og herunder andre mennesker enn de underordnede.

Ut fra denne gjennomgangen er det således behov for et begrep som også fungerer på norsk, herav begrepet destruktiv ledelse. Videre bør et overordnet begrep om destruktiv ledelse inkludere både atferd rettet mot underordnede og de sosiale samspillene lederen inngår i, men også atferd rettet mot selve virksomheten, dens effektivitet, måloppnåelse og ressursutnyttelse. Korrupsjon vil være et opplagt eksempel på dette, men også atferd som på andre måter underminerer måloppnåelse og ressursutnyttelsen i virksomheten. Videre må vi forholde oss til både aktive og passive former for lederutøvelse. Og vi må kunne ha et overordnet og generelt begrep, som også inkluderer flere mer spesifikke former.

Destruktiv ledelse – en definisjon

I 2007 lanserte to av kapittelets forfattere en definisjon samt en deskriptiv modell og taksonomi for begrepet destruktiv ledelse, basert på et slikt resonnement. Dette ble gjort i en artikkel som i ettertid er blant de mest siterte i dette feltet (Einarsen et al., 2007), dog basert på et tidligere norskspråklig arbeid (Einarsen et al., 2002). Begrepet «destruktiv» kommer fra det latinske begrepet «destrudo», som skal bety noe i retning av å rive ned eller ødelegge. Vi har det også i begrepet «å destruere». Altså handler dette om mulige negative og ødeleggende sider ved lederes atferd, deres opptreden i lederrollen og de ledelsesprosesser de er involvert i. Videre er det en term som står fint

sammen med «konstruktiv ledelse», et parallelt begrep som da rommer alle former for positive og effektive former for ledelse og lederatferd.

Som vi kunne se i Tabell 9.1, indikerer flere av begrepene brukt om destruktive former for ledelse at dette grunnleggende sett handler om lederes personlighet eller om makt og maktmisbruk som et kjernekjennetegn i begrepet. I den nevnte artikkelen og definisjonen gjøres imidlertid et forsøk på å fokusere på lederes atferd og de medfølgende konsekvensene. Etter vår mening må vi først kunne beskrive hva ledere gjør. Hvorfor de gjør som de gjør, er et empirisk og ikke et definatorisk spørsmål.

Fra et slikt atferdsperspektiv kan begrepet destruktiv ledelse således defineres som:

Systematic or illegal behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or harming the organisation's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job attitudes of subordinates. (Einarsen, et al., 2007)

I tråd med begrepet «misbrukende ledelse» fokuseres det her på systematisk, det vil si gjentakende atferd, eventuelt på at atferden er direkte ulovlig. Slik kan man si at det er generell lederutøvelse som er i fokus, og ikke bare enkeltstående og isolerte handlinger. Selvsagt kan vi snakke om destruktiv atferd i entall, men definisjonen unngår enkeltstående og isolerte, dog kanskje ikke-optimale, atferder hos en leder. Atferd som bryter med arbeidsmiljøloven, for eksempel atferd som må kunne karakteriseres som trakassering eller utilbørlig opptreden, vil imidlertid falle inn under ulovlig atferd og dermed utgjøre destruktiv ledelse selv om atferden bare skjer én gang. Fra forskning om mobbing og trakassering vet vi imidlertid at det i stor grad er gjentakelsen av negative atferder som er problemet for den som utsettes (Einarsen et al., 2020). Ved å fokusere på gjentakende handlinger unngår vi også spørsmål om intensjonalitet, ved at isolerte uhell og spontane enkeltstående feilhandlinger utelates. Gjentas uheldige handlinger, vil de derimot være problematiske helt uavhengig av intensjon eller bevissthet om egen atferd og dens konsekvenser.

Ikke-intensjonell atferd basert på tankeløshet, inkompetanse eller manglende sensitivitet er uansett et problem om det gjentar seg over tid og over situasjoner. Videre er intensjoner noe kun den enkelte selv strengt tatt kan

bedømme, og noe vi i stor grad etterrasjonaliserer når uheldig atferd påpekes eller oppdages av oss selv. Selvsagt vil intensjonalitet og eventuell «skyld» kunne ha betydning for en vurdering av eventuelle disiplinære reaksjoner en virksomhet vil kunne benytte i en gitt sak, men dette kan ikke være en del av selve definisjonen av begrepet.

Videre vektlegger definisjonen at atferden bryter med virksomhetens legitime interesser. Begrepet «legitime interesser» fokuserer på at atferd som er i tråd med juridiske, politiske, avtalemessige og kulturelt rimelige interesser for virksomheten, ikke kan være destruktiv, selv om den for så vidt skulle ha negative effekter. Å bryte med disse forholdene er imidlertid destruktivt. Det betyr også at virksomheten ikke kan pålegge eller forvente at sine ledere ivaretar eller på annen måte lojalt forvalter forhold der virksomhetens interesser ikke er å anse som legitime og rimelige. Varsling på kritikkverdige forhold som eventuelt kan skade en virksomhets omdømme og inntjening, vil da ikke være å anse som destruktivt, da det er de kritikkverdige forholdene som er problemet, og ikke varslingen. På samme måte kan man ikke opptre destruktivt overfor medarbeidere, for eksempel ved å opptre i strid med arbeidsmiljøloven eller ansattes arbeidsavtaler, selv om man skulle mene at dette vil kunne være til nytte for virksomheten på kort eller lengre sikt. Slik atferd vil da ikke være i tråd med virksomhetens legitime interesser. Ikke alt som kan virke til nytte for en organisasjon, er nødvendigvis legitimt, og en arbeidsgiver eller virksomhetens øverste ledelse kan ikke fritt definere hva som er i virksomhetens legitime interesser.

Videre inkluderer definisjonen en lang rekke ulike former for atferd med det til felles at de har potensial til å undergrave, sabotere eller skade virksomhetens oppgaver, målsetting, ressursutnyttelse og effektivitet på den ene siden, eller ansattes motivasjon, trivsel, holdninger og arbeidshelse på den andre. Vi kan her videre tale om både aktive og passive handlinger, direkte og indirekte handlinger, samt både verbale og ikke-verbale handlinger, i tråd med Buss (1961) sin grunnleggende begrepsavklaring vedrørende aggresjon, som vil være et nærliggende begrep i denne sammenheng.

Når det gjelder atferd rettet mot selve virksomheten, handler dette for eksempel om (Aravena, 2017):

- *Sabotasje og undergraving* av måloppnåelse og effektiv bruk av virksomhetens ressurser, samt prioritering av egen karriere foran virksomhetens interesser.

- *Lovbrudd*, for eksempel brudd på arbeidsmiljølovens mange bestemmelser. Dette inkluderer brudd på virksomhetens vedtatte rutiner og retningslinjer, akseptering av underutnyttelse av virksomhetens ressurser og manglende effektivitet og produktivitet.
- *Underslag og korrupsjon*, det vil si illegitim bruk av virksomhetens ressurser eller materiell.
- *Tyveri* av virksomhetens produksjonsmidler og ressurser.
- *Å overse og ignorere* observert uetisk, risikofylt eller ureglementær atferd i arbeidsmiljøet.

En leder kan altså på mange måter oppføre illojalt og destruktivt overfor egen virksomhet. Beslutninger eller avgjørelser som i ettertid viser seg å være feilslåtte eller får store negative konsekvenser for virksomheten, vil imidlertid ikke være å anse som destruktive så lenge de i utgangspunktet ikke brøt med virksomhetens legitime interesser. Det er altså atferden, og ikke ensidig dens konsekvenser, som er i fokus.

De fleste begreper og de fleste empiriske studier innen denne tematikken har imidlertid hatt fokus på lederes sosiale atferd i lederrollen, og da særlig deres atferd og opptreden overfor sine underordnede. Dette er også dekket av den gitte definisjonen ved at den vektlegger all atferd og opptreden av en leder som på en eller annen måte illegitimt reduserer, undergraver eller på annen måte skader ansattes motivasjon, helse og trivsel, eller eventuelt deres effektivitet og måloppnåelse. Igjen er imidlertid kriteriet at slik atferd bryter med virksomhetens legitime interesser.

En omorganisering av oppgaver og roller innad i en avdeling vil alltid ha potensial til å redusere ansattes motivasjon, men en leders opptreden er ikke av den grunn destruktiv så lenge den ivaretar helt legitime interesser hos virksomheten og heller ikke utføres på måter som er illegitime eller helt unødvendig skaper demotivasjon og redusert trivsel hos ansatte.

Ethvert brudd på arbeidsmiljølovens bestemmelser på det psykososiale området vil i enhver situasjon anses som illegitim atferd, uavhengig av om det på lengre sikt bidrar til legitime interesser. Man kan ikke oppnå legitime interesser gjennom illegitime handlinger.

Arbeidsmiljølovens bestemmelser på det psykososiale området finnes i kapittel 4, og beskytter alle ansatte mot uheldige psykiske og fysiske belastninger som følger av arbeidets organisering og den sosiale rammen man er

satt i som ansatt. Loven gir ledere et særlig ansvar for å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for alle ansatte (se også Einarsen & Pedersen, 2021, for en mer grundig gjennomgang).

Motsatsen til uheldige fysiske og psykiske belastninger vil være helt påregnelige forhold, altså belastninger og utfordringer som følger av det legitime arbeidsforholdet som er inngått, og det man som ansatt til enhver tid er lønnet for. Videre må ledere i alle situasjoner sørge for at ansattes integritet og verdighet ivaretas og ikke på noen måte opptre slik at ansattes integritet og verdighet krenkes, eller på annen måte bidra til dette eller overse at det skjer.

En mer folkelig måte å si dette på, er at ansatte ikke under noen omstendigheter skal behandles respektløst eller nedverdiggende, det være seg personlig, sosialt eller faglig. Videre skal ansatte heller ikke utsettes for trakassering av noe slag eller annen utilbørlig atferd, altså atferd som med rette kan oppleves som negativ og uønsket, og som ikke har noen saklig begrunnelse i virksomhetens legitime interesser.

Mer dagligdagse eksempler på dette kan være å kritisere medarbeidere i offentlighet foran andre, baksnakke dem, kritisere dem overfor andre eller sette ut rykter om dem. Andre eksempler kan være å skjelle noen ut, opptre sint og aggressivt, eller på annen måte fremstå som truende. Listen er utømmelig.

Kan passivitet hos ledere også anses som destruktivt

En grunnleggende diskusjon i ledelsesfeltet har vært om passivitet hos ledere skal anses som i første rekke ineffektiv ledelse og en form for ikke-ledelse, eller om det mer er å anse som destruktiv ledelse. Destruktiv ledelse vil da her si at den manglende aktiviteten ikke bare gir ingen konsekvens, men negative konsekvenser mer på linje med aktive former for destruktiv ledelse. Spørsmålet blir da, ut fra ovenstående definisjon, om passiviteten bryter med arbeidsgivers legitime interesser, herunder i forhold til arbeidsmiljøloven.

Innen aggresjonsforskningen skiller man grunnleggende mellom passive og aktive former for aggresjon (Buss, 1961), og rent juridisk snakker man for eksempel ikke om trakassering som kun aktive handlinger, men også om «unnlatelser» som i neste omgang skader eller ikke forhindrer skadelig atferd

(Einarsen & Pedersen, 2021). Det viktigste faglige ledelsesbegrepet her er nok begrepet «laissez-faire leadership», eller «la det skure-ledelse» på norsk (se for eksempel Skogstad et al., 2007, 2014).

Med laissez-faire ledelse menes (Hinkin & Schriesheim, 2008, s. 1237): «managers avoiding making decisions, abdicating responsibility, and not using their authority.» Dette handler altså om situasjoner der ledere unngår å ivareta sine forpliktelser i lederrollen, ikke lever opp til legitime forventninger hos overordnede og egne underordnede, i praksis «abdiserer» fra lederrollen og unngår å bruke sin makt og innflytelse i situasjoner der dette var nødvendig eller sterkt ønskelig. Altså er laissez-faire ledelse det å ikke leve opp til de legitime forventningene som virksomheten, ansatte eller samfunnet med rimelighet bør kunne ha til en leder.

Når det gjelder ansatte, er en annen måte å definere begrepet på at det er når ledere unngår å oppfylle forventningene i lederrollen i situasjoner der ansatte eller andre med rimelighet og legitimitet har behov for oppfølging og oppmerksomhet fra lederens side. En slik definisjon finner vi i en studie fra Norge, hvor laissez-faire ledelse ble definert som: «a follower-centered form of avoidance-based leadership by focusing on subordinates' need for leadership, and leader non-response to such needs» (Skogstad et al., 2014b, s. 325).

Et typisk eksempel på slik ledelse er når ledere ikke håndterer situasjoner der konflikter eller stressituasjoner blant de ansatte bryter med eller har risiko for å bryte med arbeidsmiljølovens bestemmelser. Arbeidsmiljøloven pålegger ledere med personalansvar en undersøkelses- og aktivitetsplikt i situasjoner der det er rimelig grunn til å tro at en eller flere ansatte har et uheldig eller uforvarlig arbeidsmiljø. Konflikter mellom ansatte vil definitivt være en slik risikofaktor som krever oppfølging og eventuelle tiltak (se for eksempel Einarsen & Pedersen, 2021).

Konsekvenser av passiv ledelse

To av kapittelets forfattere publiserte i 2019 den første meta-analysen av studier på destruktiv ledelse innen militære settinger, der man kunne sammenligne effektene av både passive og aktive former for destruktiv ledelse

(Fosse et al., 2019). Studien viste at effektene og konsekvensene man har funnet, synes å være like for de to formene for destruktiv ledelse innen tre typer mulige konsekvenser: leders effektivitet, ansattes holdninger og atferd, og ansattes helse og trivsel. Den tidligere nevnte representative studien fra Sverige viste imidlertid at de aktive formene for destruktiv ledelse hadde noe sterkere effekt på ansatte enn de passive formene hadde (Lundmark et al., 2021). På den andre siden var passive former mer utbredt og dermed kanskje et like stort problem totalt sett. En studie fra Tyskland, der man fulgte 150 team over tre målinger, viste at laissez-faire ledelse i større grad reduserte konstruktiv ekstra-rolleatferd hos ansatte enn det aktiv destruktiv lederatferd gjorde (Klasmeier et al., 2022).

Passive former for ledelse kan også ha en mer indirekte negativ effekt. Flere norske studier har for eksempel vist at mobbing og trakassering blant ansatte i stor grad er knyttet til mangel på ledelse i arbeidsmiljøet. Særlig gjelder dette der nærmeste leder viser laissez-faire ledelse i situasjoner med problemer i arbeidets organisering og i det psykososiale arbeidsmiljøet, for eksempel i situasjoner med høy opplevd rollekonflikt (Ågotnes et al., 2023). En studie på et representativt utvalg av den norske arbeidsstokken viste også at det å være i konflikt med sine kolleger på et gitt tidspunkt var en risikofaktor for senere å oppleve seg utsatt for mobbing, men kun dersom man samtidig opplevde sin leder som laissez-faire. Dersom lederen ikke ble beskrevet som laissez-faire, var konflikter blant kolleger ingen risikofaktor for senere mobbing og trakassering (Ågotnes et al., 2018).

En annen norsk studie viste at ved opplevd laissez-faire ledelse hos nærmeste leder eskalerte begynnende mobbe- og trakasseringssituasjoner seg gradvis over tid, noe som ikke ble observert dersom man ikke opplevde sin leder som laissez-faire (Glambek et al., 2018). En svensk studie (Blomberg et al., 2024) viste på samme måte at problemer i det psykososiale arbeidsmiljøet kun var en risikofaktor for senere mobbing dersom man samtidig opplevde sin leder som svært lite støttende og menneskeorientert i sin lederstil. Faktisk behøvde man ikke være bedre enn rundt 40. percentil for å bidra til at problemer i arbeidsmiljøet ikke utviklet seg videre til mobbing og trakassering. Det er dermed mulig at de fleste ledere, med helt normal utført ledelse, naturlig sørger for at mobbing og trakassering ikke utvikler seg og eskalerer i et arbeidsmiljø.

En annen mulighet er at laissez-faire ledelse ikke bare bidrar til at risiko-situasjoner i det psykososiale arbeidsmiljøet ikke håndteres konstruktivt, men

også kan skape og legge til rette for at det oppstår risikosituasjoner i arbeidsmiljøet i utgangspunktet. Flere norske studier har vist at slik laissez-faire ledelse hos nærmeste leder er forbundet med at det utvikles et arbeidsmiljø preget av uklare forventninger, uklare roller og arbeidsfordelinger, samt et arbeidsmiljø som er konfliktfylt og preget av irritasjoner og frustrasjoner ansatte imellom (Skogstad et al., 2007; Skogstad et al., 2014). Slike rollestressorer vil i neste omgang kunne utgjøre uheldige psykiske belastninger etter arbeidsmiljøloven dersom de ikke håndteres. Til slutt vil laissez-faire ledelse kunne oppleves som at ansatte føler seg oversett, ekskludert og ikke-inkludert, opplevelser som i seg selv kan oppleves som truende, fryktskapende og ubehagelige, og som i verste fall kan oppleves som en form for mobbing og trakassering (se også Zhao et al., 2019).

Forekomst av destruktiv ledelse

Hvor utbredt er så slik lederatferd? Selv om det finnes hundrevis av studier av destruktiv ledelse og særlig dets konsekvenser for underordnede, er det relativt få studier direkte på forekomst og utbredelse. De studiene som finnes, er også basert på underordnedes opplevelser og rapportering. Den tidligere nevnte representative svenske studien viste at inntil 43 prosent av alle ansatte opplevde seg utsatt for slik ledelse i moderat til alvorlig grad ($n = 1121$). Mens aktive former for destruktiv ledelse var mer utbredt i offentlig sektor, var passive former mer utbredt i private virksomheter.

En norsk representativ studie basert på spørreskjema blant norske ansatte mellom 18 og 65 år, og som arbeidet i virksomheter med mer enn fem ansatte ($n = 2539$), viste lignende funn (Aasland et al., 2010). Avhengig av hvordan man operasjonaliserte og estimerte forekomst, var konklusjonen at et sted mellom 33 prosent og 60 prosent av alle hadde opplevd noen form for konsistent og systematisk destruktiv atferd hos sin nærmeste leder over de siste seks månedene. Kun 40 % av de spurte rapporterte ingen slike former for lederatferd hos sin nærmeste leder, noe som imidlertid viser at det heller ikke er slik at underordnede ukritisk vurderer egen leder som destruktiv. Studien viste også at passive former for destruktiv ledelse var klart mest utbredt.

Slike funn stemmer også overens med en lignende studie fra offentlig sektor i Etiopia (n = 947), der man konkluderte med at rundt 65 prosent av alle ansatte opplevde slik ledelse i sitt arbeidsmiljø (Membratie & Shanbel, 2024).

Imidlertid er det viktig å påpeke at selv om mange beskriver at deres leder viser et visst nivå av systematisk destruktiv lederatferd, betyr ikke dette at de kun beskriver dem slik eller at de gjennomgående kun er destruktive (Aasland et al., 2010). For det første var ledere destruktive på ulike måter og i ulik grad, og slik atferd stod heller ikke i motsetning til at man også opplevde konstruktiv ledelse fra sin nærmeste leder. Videre beskrev mange sin leder som destruktiv på den måten at de prioriterte det å ta vare på sine medarbeidere på bekostning av virksomhetens måloppnåelse og ressursutnyttelse, noe underordnede ikke nødvendigvis vil oppleve som og karakterisere som destruktiv ledelse.

Videre var svært alvorlige og systematiske aktive former for destruktiv atferd også mer sjeldent forekommende. I den norske studien var videre sammenhengene mellom konstruktiv ledelse og destruktive former svak til moderat (korrelasjoner på -0.21 for tyrannisk ledelse, som kan karakteriseres som en aktiv destruktiv form for ledelse, og -0.37 for laissez-faire ledelse). Dette viser at destruktive og konstruktive former for ledelse i stor grad sameksisterer, i det minste slik underordnede opplever det. Det er altså i liten grad grunnlag for å snakke om henholdsvis ensidig konstruktive og destruktive ledere, selv om 40 prosent av de spurte rapporterte ingen observasjoner av destruktiv ledelse hos sin nærmeste leder de siste seks månedene.

For mer detaljer om utbredelsen av ulike former for destruktiv ledelse i Norge, se Aasland og medarbeidere (2010).

En deskriptiv modell og taksonomi for destruktive former for ledelse

Basert på definisjonen av destruktiv ledelse og en gjennomgang av feltets begrepsbruk og fenomenbeskrivelser, har to av kapitlets forfattere utviklet en deskriptiv modell og taksonomi som gjør rede for de viktigste formene for destruktiv ledelse. Denne modellen kalles *Model for destruktiv og konstruktiv*

lederskapsadferd (Einarsen et al., 2007; Einarsen et al., 2017). Modellen har, i tråd med det som er presentert så langt, to hoveddimensjoner:

- Atferd og opptreden i en lederrolle som er rettet mot, eller som med rimelighet vil ha konsekvenser for, motivasjon, trivsel, effektivitet og jobbtilfredshet hos underordnede.
- Atferd og opptreden i en lederrolle som er rettet mot, eller som med rimelighet vil kunne ha konsekvenser for, virksomhetens mål-oppnåelse, oppgaveløsning, produktivitet og effektivitet, dens ressurs-utnyttelse, og for samspillet med og behandlingen av kunder/brukere, underleverandører og offentlige myndigheter.

Ledelse og ledes atferd kan så beskrives langs disse to grunnleggende dimensjonene i både positiv og negativ retning. Vi kan da skille mellom to dimensjoner for lederatferd med to poler for hver dimensjon:

- Pro-organisatorisk kontra antiorganisatorisk oppførsel, og
- Pro-underordnet versus anti-underordnet oppførsel.

Man vil her kjenne igjen grunnleggende dimensjoner i mange ledermodeller, så som menneskeorientering og oppgaveorientering, eller omtanke og initiering av struktur (se for eksempel Blake & Mouton, 1985). Videre vil man langs begge disse dimensjonene kunne handle både konstruktivt (pro) og destruktivt (anti), det være seg overfor underordnede så vel som overfor virksomheten. Den aktuelle begrepsmodellen og de to dimensjonene er utvidet med en «anti», for eksempel sammenlignet med kjente modeller som *Managerial Grid* utviklet av Blake og Mouton (1985).

I slike tradisjonelle atferdsmodeller sees gjerne atferd på et kontinuum fra «lavt/lite» til «høyt/mye». Her sees atferd heller på et kontinuum fra å være «anti» til å være «pro». Som i tidligere modeller er de to dimensjonene teoretisk tenkt å være uavhengige, noe som innebærer at en ledes atferd eller opptreden vil kunne vurderes som destruktiv på én dimensjon, mens den kan vurderes som konstruktiv på den andre (Einarsen et al., 2007; Einarsen et al., 2017).

En leder som opptrer ubehøvlet og diskriminerende overfor en eller flere underordnede, vil uavhengig av dette kunne vise atferd som samtidig frem-

mer oppgavefullføring og organisatorisk effektivitet. På samme måte kan en korrump leder også være omsorgsfull og hensynsfull i det sosiale samspillet på jobb. Med utgangspunkt i den overordnede definisjonen vil en leder i en slik situasjon likevel være å anse som destruktiv, ettersom det ikke er i virksomhetens legitime interesse å opptre destruktivt overfor underordnede, selv om man på andre måter bidrar konstruktivt til virksomheten.

Dette er kjernen i arbeidsmiljøloven sett fra arbeidsgivers ståsted: Måloppnåelse og produktivitet kan ikke forsvares dersom man samtidig ikke ivaretar et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Det betyr at det som rent teoretisk må anses som destruktiv atferd, også parallelt kan ha konstruktive elementer i seg.

Teoretisk vil man i den nevnte begrepsmodellen få fram én passiv og tre aktive former for destruktiv ledelse, samt en bred kategori av konstruktive ledelsesformer (se 9.1). Sistnevnte begrep dekker selvsagt ikke alle viktige nyanser og eksisterende konsepter innen effektiv ledelse, men setter kun de grunnleggende og ytre grensene for hva som kan sees på som konstruktiv og effektiv lederatferd.

Generelt kan man si at ledere da opptrer i overensstemmelse med virksomhetens legitime interesser og strategier, støtter og styrker avdelingens oppgaveutførelse, måloppnåelse og ressursutnyttelse, samtidig som de involverer, inkluderer, motiverer, støtter og utvikler sine underordnede på en god måte (Einarsen et al., 2010). Man kombinerer altså hensynet til og ivaretagelsen av både underordnedes og virksomhetens behov. De destruktive formene bryter én eller begge av disse.

De tre aktive destruktive formene er i modellen gitt benevnelsene *tyrannisk ledelse*, *avsporet ledelse* og *støttende men illojal ledelse* (Einarsen et al., 2007), mens den passive, i tråd med tradisjonen i feltet, benevnes *laissez-faire ledelse*.

- *Tyrannisk lederatferd* handler om å vise pro-organisatorisk atferd, kombinert med anti-underordnet atferd (Einarsen et al., 2007; Einarsen et al., 2017). Selv om man opptrer i samsvar med målsettinger og strategier og ivaretar oppgaver og gitte oppdrag, oppnås ikke resultater gjennom, men heller på bekostning av, underordnede. Ledere som viser tyrannisk atferd: «ydmyker, bagatelliserer og manipulerer underordnede mens de fortsatt prøver å 'få jobben gjort'» (Einarsen et al., 2017, vår oversettelse).

- *Støttende-illojal lederatferd* handler om pro-underordnet atferd kombinert med antiorganisatorisk atferd. Lederen vil da kunne være støttende og motiverende overfor underordnede, men samtidig vise atferd som hindrer måloppnåelse og ressursutnyttelse, for eksempel ved å misbruke materielle ressurser, tid eller økonomiske ressurser (Einarsen et al., 2007). Typisk vil slike ledere kunne gi ansatte fordeler eller lettelser på bekostning av organisasjonen, ikke minst tolerere lav effektivitet og innsats, og se gjennom fingrene på uakseptabel oppførsel. Ikke minst i offentlig sektor, der mål og verdier ofte kan være mangfoldige og diskutabile, kan slike ledere jobbe mot andre mål og verdier enn de som er offisielt og politisk vedtatt, samtidig som de fra de underordnede ståsted opptrer både vennlig, kameratslig og støttende. Mange ledere vil også komme i det dilemma at de må vekte virksomhetens legitime interesser for måloppnåelse, ressursutnyttelse og oppgaveløsning opp mot ansattes uttrykte behov, ønsker og personlige interesser. Spørsmålet er når en slik vekting mot den ansattes ønsker og behov i så stor grad går på bekostning av organisasjonen, dens kunder, klienter eller eiere, at man ikke lenger ivaretar virksomhetens interesser og heller ikke er fundert i avtalemessige eller juridiske forpliktelser overfor ansatte. Mange ansatte kjenner igjen situasjoner der noen medarbeidere får fordeler og slipper ulemper i en slik grad at andre ansatte må kompensere for dette utover det som er rimelig og påregnelig, noe som kan bidra til både stress og demotivasjon hos andre medarbeidere.
- *Avsporet ledelse* handler om både antiorganisatorisk og anti-underordnet atferd. Disse lederne kan trakassere, ydmyke, manipulere eller undergrave underordnede, men uten at de har virksomhetens beste i tankene. De kan prioritere egen karriere og egne verdier og mål foran virksomhetens interesser, akseptere uakseptabel atferd hos underordnede, la være å forebygge problemer, og i ytterste fall stå for korrupsjon, svindel eller misbruk av virksomhetens eiendeler (Einarsen et al., 2007). Dette er nok den formen for lederatferd som i minst grad er beskrevet i litteraturen. Men en tidlig studie fra USA av slike ledere (McCall & Lombardo, 1983) fant at de gjerne dekket over feil i stedet for å prøve å løse dem, eller skyldte på andre om feil oppsto.

De hadde også problemer med å tenke strategisk og målrettet, og med å organisere arbeidet og drifte avdelingen på en tilfredsstillende måte. Selv om det kan være vanskelig å tenke seg at ledere med slik systematisk atferd får fortsette, kan de ha maktposisjoner eller kontakter som sikrer et fortsatt liv i rollen. Slik atferd kan også være vanskelig å oppdage dersom de er dyktige til å dekke over feil.

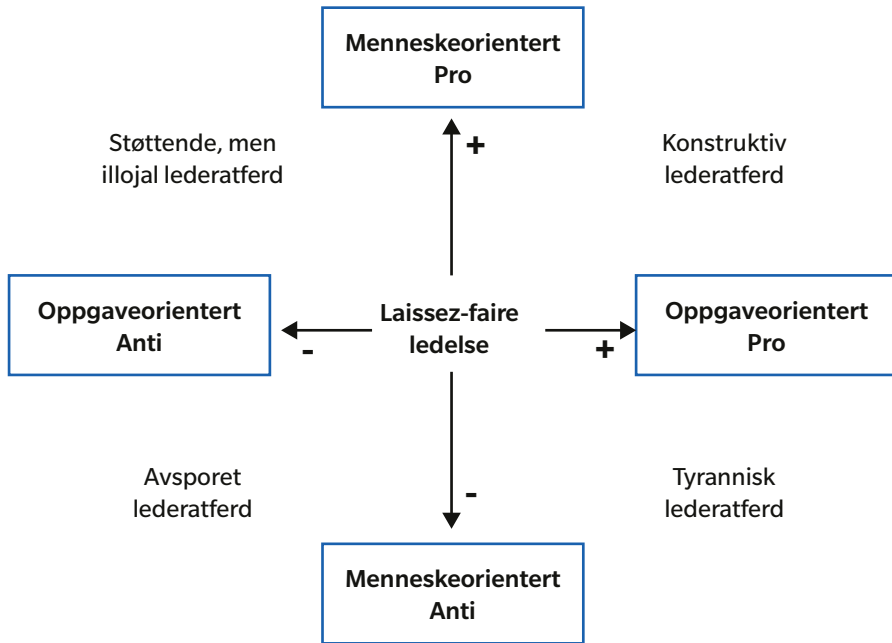
- *Laissez-faire ledelse* er godt beskrevet ovenfor. Det handler om at ledere unngår å agere i situasjoner der det er et legitimt behov eller ønske om at leder handler og håndterer den gitte situasjonen. Spørsmålet er om denne typen lederpraksis ligger i midten av modellen ved å være lav på begge dimensjoner, eller om det heller også bør være en aktiv-passiv dimensjon i modellen, slik at passiv ledelse strengt tatt kan forekomme i kombinasjon med hver av de andre formene for ledelse. Et argument for at den ligger som en egen lederutøvelse i sentrum av modellen, er at disse lederne yter et minimum av innsats for å få utført nødvendig arbeid, kombinert med et minimum av bekymring for underordnede (Bass & Avolio, 1995). Stogdill (1974) påpekte imidlertid at man ikke kan sammenligne laissez-faire-ledelse med ren «ikke-ledelse». Laissez-faire-ledelse vil kunne undergrave både virksomhetens mål samt underordnetes helse, trivsel og effektivitet, og kan dermed i sin ytterste konsekvens klassifiseres som både anti-underordnet og antiorganisatorisk. Det kan da kanskje best sees på som en passiv form for avsporet ledelse.

Det finnes imidlertid noe forskning som kan belyse det som her drøftes. Som tidligere nevnt, fant man i den svenske undersøkelsen om forekomst av destruktiv ledelse en rekke ulike underformer som kunne plasseres langs en aktiv/passiv dimensjon. Data fra Norge, basert på ansattes beskrivelser av atferden hos sine nærmeste ledere i forhold til disse formene for ledelse, viste også at laissez-faire-ledelse fantes både i mer ren form og i kombinasjon med alle de andre formene for destruktiv ledelse (se Aasland et al., 2010). Dette kan både støtte at den ligger i midten av modellen, og at man kan tenke seg aktiv/passiv som en egen dimensjon i modellen.

Hva som da kan kjennetegnes som passiv konstruktiv ledelse? Det kan for eksempel være delegering eller noen sider ved tillitsbasert ledelse.

Figur 9.1

En begrepsmodell og taksonomi for destruktiv og konstruktive lederatferd (Einarsen et al., 2007)



Måling av destruktiv ledelse

En rekke ulike skalaer for å måle destruktiv lederatferd er utviklet, i hovedsak rettet mot å måle underordnedes opplevelser av nærmeste leder i spørreskjembaserte undersøkelser. Her presenteres kort noen som er utviklet og brukt i Skandinavia. Det norske miljøet som kapittelets forfattere tilhører, har utviklet og testet et slikt måleinstrument bygget på de fem formene for lederatferd beskrevet i modellen ovenfor (se Aasland et al., 2010, 2012). Skjemaet består av 22 ledd (i form av påstander) som besvares ut fra ens opplevelser og observasjoner av nærmeste leder over de siste 6 månedene. Skjemaet består av 6 ledd for å måle ulike former for konstruktiv ledelse og 4 ledd for hver av de fire destruktive formene. Mange ansatte vil nok oppleve at ledere fra tid til annen viser atferd fra flere, om ikke alle, av disse lederatferdene.

En empirisk studie basert på et representativt utvalg (n = 2539) av den norske arbeidende befolkningen (Aasland et al., 2010) viste også at disse fem separate formene korrelerte med hverandre, altså at de ikke var helt uavhengige av hverandre. Likevel viste komplekse statistiske analyser at nettopp det å skille mellom disse fem formene for lederatferd passet bedre til dataene enn alternative statistiske modeller med henholdsvis to, tre eller fire former for ledelse, for eksempel å bare skille mellom destruktiv ledelse, konstruktiv ledelse og laissez-faire ledelse. Dette underbygger skalaens validitet, det vil si at den faktisk måler det den er tenkt å måle, og at disse fem formene for ledelse eksisterer uavhengig av hverandre. Dette tyder på at det er mer riktig å tenke nyansert om ledelse, herunder også om destruktiv ledelse.

I Sverige har man utviklet et lignende spørreskjema, *Destrudo-L*, men med et mer avgrenset fokus på atferd rettet mot underordnede (Larsson et al., 2012). Skalaen, som opprinnelig ble utviklet innenfor en militær setting, inneholder både aktive og passive elementer og inkluderer også en mer generell overordnet destruktiv ledelsesfaktor. Den måler videre fem underdimensjoner: arrogant/urettferdig, trusler/straff/urimelige krav, ego-orientert/falsk, passiv/feig og uklar/utydelig/rotete. Lundmark og medarbeidere (2021) argumenterer for at disse underdimensjonene i stor grad overlapper med skalaen i den norske modellen presentert ovenfor, selv om det her benyttes begreper og termer som til dels legger seg opp mot personlighetsfaktorer.

Skalaen har 20 ledd (påstander) og viste gode psykometriske kvaliteter i det militære utvalget den ble utviklet i, bestående av 428 militært ansatte (Larsson et al., 2012). Skalaen er senere også brukt med hell i generelle utvalg i arbeidslivet (for eksempel Lundmark et al., 2021).

Videre har Kant og medarbeidere (2013) brukt et spørreskjema med 6 spørsmål for å måle tyrannisk ledelse, inspirert av de tidlige studiene til Blake Ashforth (1997) på «petty tyranny» og av tyrannisk ledelse fra den norske skalaen. Andre studier har valgt å konsentrere seg om å måle henholdsvis tyrannisk, laissez-faire og konstruktiv ledelse fra det nevnte norske skjema (se Skogstad et al., 2014). Det finnes imidlertid også nordiske studier som har benyttet Teppers skala for å måle misbrukende ledelse (se for eksempel Fosse et al., 2024). I tråd med begrepet avgrenser denne seg til opplevd aktiv fiendtlig verbal atferd fra nærmeste leder (Tepper, 2000). Skalaen finnes i både en lang versjon (15 ledd) og en kort versjon (5 ledd).

Skalaene som her er presentert, er å anse som refleksive skalaer, basert på et avgrenset antall ledd ment å gi en indikasjon på nevnte form for lederatferd. De er derfor ikke utfyllende, brede og detaljerte målinger av slik atferd. De blir imidlertid enkle å bruke i brede studier om arbeidsmiljø og ledelse, med grove indikasjoner og screeninger av forekomst og uttrykksformer av destruktiv ledelse i gitte undersøkte utvalg.

Oppsummering og konklusjon

Omfattende forskning etter millenniumskiftet viser klart at ledere ikke alltid opptrer i tråd med virksomhetens legitime interesser, men kan vise mer eller mindre systematisk atferd over tid som undergraver og skader både underordnedes helse, trivsel og effektivitet, samt virksomhetens måloppnåelse og ressursutnyttelse. Slik ledelse kan dermed komme i mange former og avskygninger, så vel som på forskjellige nivåer av intensitet og alvorlighetsgrad. Forskningen på konsekvenser av slik lederatferd er omfattende (se for eksempel Mackey et al., 2021; Fosse et al., 2019).

En rekke ulike former og begreper er presentert i dette kapittelet, herunder atferd som er mer av en passiv enn en aktiv natur. Passivitet i form av unngåelse av involvering og handling når det er behov for det, blir i litteraturen betegnet som *laissez-faire*-ledelse. *Laissez-faire*-ledelse har i noen studier vist seg å ha like alvorlige konsekvenser som mer aktive former.

Årsaker og forløpere til destruktiv lederatferd kan finnes både hos den enkelte leder, men også i lederens arbeidssituasjon og arbeidsmiljø. Nyere studier fra Skandinavia har gitt viktig kunnskap om slike forhold (for eksempel Fosse et al., 2024). Dette kapittelet har imidlertid ikke adressert hvordan slik atferd og slike situasjoner kan forebygges og håndteres. Dette er imidlertid spørsmål som vi har diskutert grundigere i andre arbeider (Einarsen & Einarsen, 2021; Einarsen, 2024).

Å bygge en sterk formell og uformell etisk infrastruktur og etisk lederkultur i den enkelte virksomhet vil sende riktige signaler om hvilke normer, holdninger og hvilken atferd som forventes, og hvilke som er uønsket. En viktig del av dette er å ha på plass ordentlige klageprosedyrer for å støtte og beskytte

underordnede, inkludert rettferdige prosesser med disiplinære tiltak for de alvorligste tilfellene (se også Einarsen & Einarsen, 2021). Temaet bør definitivt reises både som tematikk i interne lederfora og i mer formell ledertrening og lederopplæring.

Først og fremst må man bygge en lederkultur basert på verdier om effektivitet, balansert med respekt og verdighet. Arbeidsgiver og overordnet ledelse vil ha en naturlig hovedrolle i dette. På den andre siden er det fortsatt mye forskning som gjenstår, ikke minst fordi høykvalitetsforskning på dette feltet ikke kom særlig i gang før fra 2010 og utover (Dinh et al., 2014).

Referanser

- Adorno, T. W., Frenkel-Brunswick, E., Levinson, D. J. & Sanford, N. (1950). *The authoritarian personality*. Norton.
- Aravena, F. (2017). Destructive leadership behavior: An exploratory study in Chile. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 83–96. <https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1384501>
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755–778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126–140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Full range leadership development: Manual of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III*. Gulf Publishing.
- Blomberg, S., Rosander, M. & Einarsen, S. V. (2024). Role ambiguity as an antecedent to workplace bullying: Hostile work climate and supportive leadership as intermediate factors. *Scandinavian Journal of Management*, 40(2), Artikkel 101328. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101328>
- Buss, A. (1961). *The psychology of aggression*. John Wiley.
- Christie, R. & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101328>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 32–62. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101328>
- Einarsen, K. & Einarsen, S. V. (2021). Combating workplace bullying: Interventions and the role of the organization's ethical infrastructure. I P. K. Smith & J. O. Norman (Red.), *The Wiley Blackwell handbook of bullying: A comprehensive and international review of research and intervention* (s. 538–557). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118482650.ch>
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (2020). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. I S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Red.), *Bullying and harassment in the workplace. Theory, research and practice* (3. utg., s. 3–53). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429462528>
- Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2010). The nature, prevalence and outcomes of destructive leadership: A behavioral and conglomerate approach. I B. Schyns & T. K. Hansbrough (Red.), *When leadership goes wrong. Destructive leadership, mistakes and ethical failures* (s. 145–171). Information Age Publishing.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S. & Løseth, A. M. B. (2002). *Årsaker og konsekvenser*. Fagbokforlaget.
- 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>

- Fosse, T. H., Martinussen, M., Sørli, H. O., Skogstad, A., Martinsen, Ø. & Einarsen, S. V. (2024). Neuroticism as an antecedent of abusive supervision and laissez-faire leadership in emergent leaders: The role of facets and agreeableness as a moderator. *Applied Psychology*, 73(2), 675–697. <https://doi.org/10.1111/apps.12495>
- Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V. & Martinussen, M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 708–722. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1634550>
- Glambek, M., Skogstad, A. & Einarsen, S. V. (2018). Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: A two-wave moderated mediation study. *Work and Stress*, 32, 297–312. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1427815>
- Glasø, L. & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 482–500. <https://doi.org/10.1080/13594320801994960>
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (2008, november). An examination of «nonleadership»: From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234–1248. <https://doi.org/10.1037/a0012875>
- Hogan, R. (1994). Trouble at the top: Causes and consequences of managerial incompetence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 46(1), 9–15. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.46.1.9>
- Hogan, R., Raskin, R. & Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. I K. E. Clark & M. B. Clark (Red.), *Measures of leadership* (s. 343–354). Leadership Library of America.
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. I J. A. Conger & R. N. Kanungo (Red.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (s. 213–236). Jossey-Bass.
- Kant, L., Skogstad, A., Torsheim, T. & Einarsen, S. V. (2013). Beware the angry leader: Trait anger and trait anxiety as predictors of petty tyranny. *Leadership Quarterly*, 24(1), 106–124. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.005>
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business School Press.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L. & Barling, J. (2005). Poor leadership. I J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Red.), *Handbook of workplace stress* (s. 89–112). Sage.
- Kets de Vries, M. F. R. (1991). *Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change*. Jossey-Bass/Wiley.
- Kile, S. M. (1990). *Helsefarleg leiarskap: Ein eksplorerande studie* [Doktorgradsavhandling]. Universitetet i Bergen.
- Klasmeier, K. N., Schleu, J. E., Millhoff, C., Poethke, U. & Bormann, K. C. (2022). On the destructiveness of laissez-faire versus abusive supervision: A comparative, multilevel investigation of destructive forms of leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 406–420. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1968375>
- Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Larsson, G., Fors Brandebo, M. & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 383–400. <https://doi.org/10.1108/01437731211229313>

- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, Januar/Februar 2005, 1–8.
- Lombardo, M. M. & McCall, M. W. J. (1984). *Coping with an intolerable boss*. Center for Creative Leadership.
- Lundmark, R., Stenling, A., von Thiele Schwarz, U. & Tafvelin, S. (2021). Appetite for destruction: A psychometric examination and prevalence estimation of destructive leadership in Sweden. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.668838>
- Mackey, J. D., Parker Ellen, B., McAllister, C. P. & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705–718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
- Mebratie, E. & Shanbel, B. (2024). Identifying the prevalence of destructive leadership behavior and its determinants in Northwest Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.231569>
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1177/0149206315573997>
- Shackleton, V. (1995). Leaders who derail. I V. Shackleton (Red.), *Business leadership*. Thomson.
- Skogstad, A. B., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2014b). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two prospective and representative studies. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 221–232. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000189>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L. & Einarsen, S. V. (2014a). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323–341. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.957362>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J., Simon, L. & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123–152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>
- Zhao, M., Chen, Z., Glambek, M. & Einarsen, S. V. (2019). Leadership ostracism behaviors from the target's perspective: A content and behavioral typology model derived from interviews with Chinese employees. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01197>
- Ågotnes, K. W., Einarsen, S. V., Hetland, J. & Skogstad, A. (2018). The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 555–568. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12200>

- Ågotnes, K. W., Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J. & Einarsen, S. V. (2024). The role of leadership practices in the relationship between role stressors and exposure to bullying behaviours – A longitudinal moderated mediation design. *Work & Stress*, 38(1), 44–72. <https://doi.org/10.1080/02678373.2023.2226635>
- Aasland, M. S. (2012). *Destructive leadership: Conceptualization, measurement, prevalence and outcomes* [Doktorgradsavhandling]. Universitetet i Bergen.
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. V. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>

