

748054

747975

747938

**BCR 3102**

**Bacheloroppgave ved Høyskolen Kristiania**

Destruktiv ledelse

En kvantitativ studie om kjønnsforskjeller i oppfattelsen av destruktiv lederatferd



(Bildet hentet fra google.no)

Vår 2017

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## **Forord**

Kjære leser!

Bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår treårige utdanning innen markedsføring og salgsledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Perioden har vært utfordrende og krevende, men mest av alt givende og lærerik. Temaet destruktiv lederatferd har for oss vært av stor interesse og dermed gjort det til en ekstra spennende prosess.

Vi vil takke alle som har bidratt til å gjøre det mulig å gjennomføre denne bacheloroppgaven. Først ønsker vi å takke vår veileder Carina Nyvoll for innspill og tilbakemeldinger underveis i oppgaven, samt gode veiledningsmøter som har gitt oss motivasjon. Videre vil vi takke Eirik Haus og studentassistentene på biblioteket som har gitt oss veiledning i SPSS og svar på øvrige spørsmål. I tillegg vil vi rette en stor takk til respondentene som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen vår.

Til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid. Vi er stolte og fornøyde med resultatet og ser nå frem til å presentere det vi har jobbet med de siste månedene.

God lesing!

Oslo, 16. mai 2017

748054, 747975, 747938

## **Sammendrag**

Vår interesse for ledelse og de negative aspektene ved det var utgangspunktet for denne bacheloroppgaven. Tidligere er det forsket lite på destruktiv ledelse sett i sammenheng med kjønn. Destruktiv ledelse bør ses på som et normalfenomen i organisasjoner, fordi det kan medføre store konsekvenser for den enkelte medarbeideren og organisasjonen som helhet. Temaet er stort og omfattende og vi valgte derfor å avgrense oppgaven til å omhandle destruktiv lederatferd.

Problemstillingen er derfor følgende: *“I hvilken grad eksisterer det kjønnsforskjeller i oppfatningen av destruktiv lederatferd?”*. For å svare på problemstillingen ble det utviklet en hypotese: *“Kvinner oppfatter destruktiv lederatferd mer negativt enn menn”*. Hypotesen bygger på vår subjektive oppfatning på bakgrunn av myter som tilsier at kvinner er mer sårbare enn menn. Myter kan være et hinder for fremgang i samfunnet og vi kan derfor tenke oss at grunnen til at det videreføres tradisjonelle holdninger om kjønnsforskjeller (Drake og Solberg 1995, 36).

Vi valgte kvantitativ tilnærming for å oppnå en større bredde i oppgaven. Det ble utformet en spørreundersøkelse med tværnsnittdesign, som resulterte i 198 besvarelser. Hensikten med spørreundersøkelsen var å måle respondentenes oppfattelse av en destruktiv leder ved hjelp av et stimuli og tilhørende påstander som skulle besvares.

Etter gjennomføring av dataanalysene kom vi frem til resultater som viser at det er en liten, men signifikant forskjell i hvordan kvinner og menn oppfatter destruktiv lederatferd. Kvinner oppfatter det mer negativt enn menn, og oppgavens hypotese ble dermed bekreftet.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>7</b>
1.1 OPPGAVENS STRUKTUR .....	7
1.2 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN OG PROBLEMSTILLING .....	7
1.3 HYPOTESE .....	8
1.4 AVGRENSNING OG FORUTSETNINGER .....	8
<b>2.0 TEORI.....</b>	<b>9</b>
2.1 LEDELSE .....	9
2.1.1 Leder-ansatt relasjon.....	9
2.2 DESTRUKTIV LEDELSE.....	10
2.2.1 Konsekvenser av destruktiv ledelse.....	12
2.2.2 Atferdsperspektivet.....	13
2.3 KJØNNSFORSKJELLER.....	15
2.3.1 Biologiske årsaksforklaringer.....	15
2.3.2 Kjønn fra et mellommenneskelig perspektiv .....	16
2.3.3 Kjønnforskjeller fra et kulturelt perspektiv .....	17
2.4 KJØNNSFORVENTNINGER .....	17
<b>3.0 METODE.....</b>	<b>17</b>
3.1 FORSKNINGSSTRATEGI OG FORSKNINGSDESIGN .....	18
3.2 UTVALG .....	18
3.3 DATAINNSAMLING .....	19
3.3.1 Utvikling av spørreundersøkelsen.....	19
3.3.2 Stimuli .....	20
3.3.3 Operasjonalisering .....	20
3.3.4 Skala.....	21
3.3.5 Pretest .....	21
3.4 FORSKNINGSMODELL .....	22
3.4.1 Kausalitetskrav .....	23
3.5 RELIABILITET OG VALIDITET .....	24
<b>4.0 ANALYSE OG RESULTATER.....</b>	<b>24</b>
4.1 STATISTISK GRUNNLAG .....	24
4.2 VURDERING AV FRAFALL .....	25
4.3 DESKRIPTIVE ANALYSER .....	26

4.3.1 Utvalg.....	26
4.3.2 Normalfordeling.....	27
4.4 KONVERGENT FAKTORANALYSE.....	29
4.5 CRONBACH'S ALFA.....	31
4.6 INDEKSERING.....	32
4.7 REGRESJONSANALYSE.....	32
4.8 INDEPENDENT-SAMPLES T TEST.....	34
4.9 CUSTOM TABLES.....	35
<b>5.0 DISKUSJON.....</b>	<b>35</b>
5.1 HYPOTESE 1: "KVINNER OPPFATTER DESTRUKTIV LEDERATFERD MER NEGATIVT ENN MENN".....	35
<b>6.0 AVSLUTNING.....</b>	<b>37</b>
6.1 KONKLUSJON.....	37
6.2 KRITIKK.....	37
6.2.1 Utvalg.....	37
6.2.2 Spørreundersøkelsen.....	38
6.2.3 Kontrollspørsmål.....	38
6.2.4 Validitet og reliabilitet.....	39
6.3 FREMTIDIGE FORSKNINGSOMRÅDER.....	39
<b>7.0 LITTERATURLISTE.....</b>	<b>41</b>

## Figurer

Figur 1: A model of destructive and constructive leadership behaviour

Figur 2: Forskningsmodell

## Tabeller

Tabell 1: Eksempler på atferd som karakteriserer de 14 kategoriene destruktiv lederatferd funnet i litteraturen

Tabell 2: Kjønn

Tabell 3: Alder

Tabell 4: Bosted

Tabell 5: Normalfordeling

Tabell 6: Konvergent faktoranalyse

Tabell 7: Konvergent faktoranalyse NY

Tabell 8: Cronbach's Alfa

Tabell 9: Model Summary

Tabell 10: ANOVA<sup>a</sup>

Tabell 11: Coefficients<sup>a</sup>

Tabell 12: Independent-Samples T Test

Tabell 13: Custom tables

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Oppgavens struktur**

Oppgaven er delt inn i seks deler hvor det først presenteres innledning om valgt tema. Videre gjennomgås relevant teori for ledelse, destruktiv ledelse, atferdsperspektivet og kjønnsforskjeller. Her blir det brukt sekundærkilder som anses å være troverdige og sentrale for innholdet. Deretter er det en metodisk gjennomgang som består av primærdata vi selv har samlet inn. Videre redegjøres og diskuteres funnene i analysen. Avslutningsvis oppsummeres oppgaven med en konklusjon, samt kritikk til oppgaven og forslag til videre forskning.

### **1.2 Bakgrunn for oppgaven og problemstilling**

Tidligere forskning innen ledelse har i hovedsak fokusert på faktorer som er assosiert med konstruktiv ledelse. Destruktiv ledelse og de negative effektene ledere kan påføre sine medarbeidere, samt organisasjonene er i mindre grad prioritert (Einarsen m.fl. 2008, 233). Vi ønsker derfor å se nærmere på negative aspekter ved ledelse. I en norsk studie fra 2010 kom det frem at om lag en tredjedel av de ansatte rapporterte om å ha vært utsatt for destruktiv ledelse i løpet av de siste seks månedene (Schyns og Schilling 2012, 138). Destruktiv ledelse kan derfor diskuteres som et samfunnsproblem. På lik linje med Myklemyr (2008) mener vi det er behov for å bli oppmerksom på destruktiv ledelse som et normalfenomen i organisasjoner. Det er et aktuelt tema fordi sjansen for å oppleve en leder med slik atferd er stor. Samtlige av undertegnede har jobbet under forhold hvor lederen har misbrukt sin maktposisjon, vært herskende og sint, i tillegg til å appellere til dårlig samvittighet. Videre kan destruktiv ledelse ha negative effekter på ansatte. Det er derfor originalt og spennende å se på om det eksisterer kjønnsforskjeller i oppfatningen av destruktiv lederatferd (Schyns og Schilling 2012, 138). Det var ingen foreliggende data som har sett på oppfattelsen av destruktiv lederatferd i sammenheng med kjønn. For å belyse temaet ønsket vi at bacheloroppgaven skulle handle om nettopp det, og kom frem til følgende problemstilling:

*“I hvilken grad eksisterer det kjønnsforskjeller i oppfatningen av destruktiv lederatferd?”*

### **1.3 Hypotese**

Hypotese 1: *“Kvinner oppfatter destruktiv lederatferd mer negativt enn menn”*

En hypotese er en påstand om hvordan et forhold faktisk er (Jacobsen 2015, 71). Hypotesen bygger på vår subjektive oppfatning på bakgrunn av teori og resultater som foreligger rundt temaet. Formålet med hypotesen var å se om variasjonen som observeres i oppfatningen av destruktiv lederatferd kan forklares av variabelen kvinner. Hypotesen gjenspeiler våre forventninger til resultatet av undersøkelsen. Vi tror holdninger til kjønnsforskjeller har en forbindelse med myter, da myter fører til falske oppfatninger av hvordan ting henger sammen. Myter kan ses på som et hinder for fremgang i samfunnet og vil derfor være med på å videreføre tradisjonelle holdninger om kjønnsforskjeller. Mennesker forholder seg til disse oppfatningene automatisk basert på hva som er antatt å være riktig (Drake og Solberg 1995, 36). På bakgrunn av dette har vi en antagelse om at kvinner er mer sårbare enn menn, og derfor vil oppfatte destruktiv lederatferd mer negativt.

### **1.4 Avgrensning og forutsetninger**

Destruktiv ledelse er et stort og omfattende tema. Oppgaven er derfor avgrenset til å omhandle atferdsperspektivet i leder-ansatt relasjon, fiktivt fremstilt mellom respondentene og lederen i videoen som ble vist i spørreundersøkelsen. For å måle oppfatningene til respondentene operasjonaliserte vi begrepet destruktiv lederatferd. De 14 kategoriene som definerer destruktiv lederatferd ble brukt for å gjøre om det teoretiske begrepet til variabler i undersøkelsen, se Tabell 1 side 14. Videre er oppfattelsen av hva som er destruktiv lederatferd svært subjektivt og mulig knyttet mot andre forhold. I tillegg er det viktig å skille destruktiv lederatferd i enkeltepisoder og destruktiv ledelse. Sistnevnte er når atferden blir systematisk og gjentakende.

Undersøkelsen er web-basert og det er derfor en forutsetning at respondentene har tilgang til internett. På denne måten når vi en populasjon som strekker seg over hele landet. Til tross for den fiktive fremstillingen i spørreundersøkelsen kan det være relevante forskjeller i oppfattelsen av destruktiv lederatferd basert på aldersnivå. Mennesker i ulik alder og deler av landet kan ha forskjellige oppfatninger. Populasjonen er derfor avgrenset til kvinner og menn i alderen 20-60 år i Norge.



Problemstillingen fokuserer i hovedsak på kjønnsforskjeller. I tillegg vil det trekkes inn faktorer som alder og bosted, dersom det finnes spennende likheter eller ulikheter. Det forutsetter at utvalget blir representativt innenfor disse faktorene.

## **2.0 Teori**

I dette kapittelet presenteres definisjoner og beskrivelser av grunnleggende begreper. Teorien belyser de viktigste områdene som har betydning for problemstillingen. Denne delen består av tre hoveddeler. I første del presenteres teori for ledelse. Andre del går inn på destruktiv ledelse, atferdsperspektivet og konsekvenser det kan ha både for de ansatte og bedriften. Den siste delen presenterer kjønnsforskjeller.

### **2.1 Ledelse**

Nyere forskning viser at de fleste ledere vil utøve kombinasjoner av destruktiv og konstruktiv ledelse (Myklemyr 2008). Konstruktiv ledelse er i denne oppgaven forstått gjennom Arnulfs (2012, 9) definisjon: "Ledelse handler om å få oppslutning hos mennesker gjennom påvirkning av innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål". Han mener opplagt at man skal påvirke mennesker mot et felles mål, som kan utføres på ulike måter. Lederroller kan være tildelt og formelt, men kan også tas naturlig og uformelt i en gruppe. På bakgrunn av dette er det viktig å forstå at det med lederrollen følger et stort ansvar og forpliktelser. En leder må sørge for at organisasjonens mål blir innfridd, samt vise omtanke for de ansattes sikkerhet, motivasjon og jobbtilfredshet (Nilsen m.fl. 2004).

#### **2.1.1 Leder-ansatt relasjon**

En relasjon er det som binder to eller flere personer sammen (Bø og Schiefloe 2007, 15). Mennesker er sosiale vesener av natur og har flere interaksjoner daglig. Dette i form av relasjoner mellom enkeltindivider eller som medlemmer i større grupper og samfunn. Sosiale relasjoner er når to aktører knyttes til hverandre gjennom gjentatt interaksjon, og lærer han eller henne å kjenne. Disse er bindeleddet til en organisasjon hvor partene må ha et bevisst forhold og utøve en eller annen form for innflytelse overfor hverandre. Dette forutsetter en grad av enighet om relasjonens innhold og forventninger, regler og plikter (Bø og Schiefloe 2007, 23-25).

Det skilles mellom primære og sekundære relasjoner. En primærrelasjon (uformell) er personlig og emosjonell, eksempelvis kjærlighetsforhold og familie. Sekundær relasjon (formell) er mer perifer og overfladisk, og følelser utelukkes i slike forhold, eksempelvis relasjoner i organisasjoner (Bø og Schiefloe 2007, 23-25). Primær og sekundær settes som ytterpunkter i en dimensjon, hvor forholdene kan variere fra person til person. Relasjoner bygger på samspill, samt hvordan man driver personer i den retning man ønsker. Det er en viktig forutsetning for at arbeidet skal opprettholdes effektivt og godt.

## **2.2 Destruktiv ledelse**

Fagmiljøer rundt destruktiv ledelse har ikke klart å komme opp med en felles definisjon på destruktiv ledelse, men de innehar likevel en del likhetstrekk. I oppgaven er destruktiv ledelse definert gjennom Einarsen, Aasland og Skogstad (2007, 208) som forstår det slik:

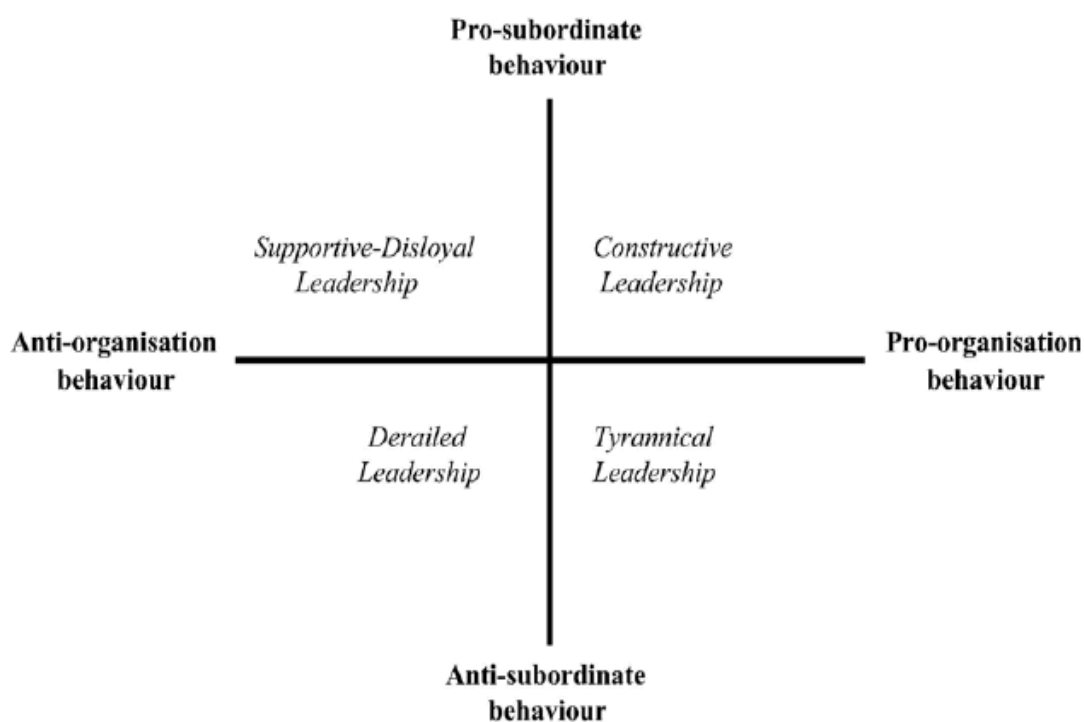
The systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisation's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates.

Vi tolker definisjonen som at destruktiv ledelse er handlinger eller atferd som provoserer, skremmer og truer eller på andre måter frembringer ubehag for de ansatte. Viktige ord i definisjonen er systematisk og gjentakende oppførsel. Dette forklares ved at dersom en leder har en dårlig dag, kvalifiseres ikke han eller henne som destruktiv (Aasland m.fl. 2010, 439). En annen dimensjon som er relevant å nevne er at destruktiv ledelse er subjektivt og kontekstavhengig, og derfor vanskelig å måle. Dette fordi forskning foreløpig ikke sier hvor ofte en leder må handle destruktivt før det går utover de ansattes helse og bedriftens effektivitet (Myklemyr 2008). Legitime interesser er hva som anses som lovlig, rettmessig, forsvarlig og til organisasjonens beste. Det henger også sammen med kontekst og kultur (Aasland m.fl. 2010, 439).

Einarsen m.fl. (2008) presenterer fire perspektiver av destruktiv ledelse: atferd, situasjon, makt og personlighet. Oppfattelsen av å bli mobbet eller trakassert inngår i

alle de ovennevnte perspektivene. På 1990-tallet økte interessen for mobbing på arbeidsplassen i Norden. Litteraturen om mobbing fokuserer som regel generelt på kolleger som utøver mobbing, og ikke spesifikt på ledere. Det viser seg likevel at halvparten av mobbeofrene opplever å bli mobbet av sine ledere (Einarsen m.fl. 2008, 234).

Figur 1: A model of destructive and constructive leadership behaviour



Kilde: (Einarsen, Aasland og Skogstad 2007, 211)

Modellen over illustrerer at det er to dimensjoner av destruktiv ledelse, oppgave- og menneskeorientert. I motsetning til tradisjonelle modeller inneholder denne begge dimensjonene, konstruktiv og destruktiv ledelse (Einarsen, Aasland og Skogstad 2007, 211). Modellen tar kun for seg ytterpunktene av lederstilene og det er derfor viktig å være klar over at det finnes ulike dimensjoner. Lederen som vises i vår spørreundersøkelse jobber sterkt for å oppnå organisasjonens mål, men handler destruktivt mot medarbeiderne og det mellommenneskelige samspillet. I modellen havner vi da under tyrannical leadership, oversatt til tyrannisk lederskap. Atferden påvirker motivasjon, velvære eller jobbtilfredshet og ikke gjennom, men på bekostning av medarbeiderne (Einarsen m.fl. 2008, 241). En tyrannisk leder brøler,

skriker, pirker og kjefter på sine medarbeidere og gjør det stadig klart hvem som er sjefen (Einarsen m.fl. 2008, 236). De handler også ofte aggressivt mot medarbeiderne i troen om at dette vil skape økt arbeidsinnsats fordi “de ikke vet bedre”. Paradokset med tyrannisk ledelse er at det argumenteres for at det kan lede til svært god prestasjon, selv om medarbeideren ikke har det bra (Einarsen, Aasland og Skogstad 2007, 212).

### **2.2.1 Konsekvenser av destruktiv ledelse**

Destruktiv ledelse har en negativ effekt på ansattes arbeidsmotivasjon, trivsel og yteevne (Einarsen m.fl. 2008, 249). Eksempelvis vil en leder som motarbeider de ansattes initiativ og ved å overvåke deres arbeidsprestasjoner, redusere deres følelse av selvstendighet. Destruktiv ledelse kan føre til angst og hjelpeløshet hos de ansatte. I en studie fant Kile i 1990 at ofre for destruktiv ledelse hadde mange psykiske og psykosomatiske helseplager som depresjon, uro og irritasjoner (Nielsen, Matthiesen og Einarsen 2005, 394). I en annen studie presenterte Skogstad i 1997 en spørreundersøkelse gjort blant norske arbeidstakere som følte seg mobbet av sin leder. Undersøkelsen rapporterte om lavere jobbtillfredshet og symptomer på dårlig helse. Einarsen m.fl. (2008, 251) hevder at destruktiv ledelse i stor grad henger sammen med opplevelsen av mobbing. Det er til enhver tid to til tre prosent av norske ansatte som opplever destruktiv lederatferd i form av mobbing. Selv om det utgjør en liten del av den norske medarbeidermassen, viser en annen undersøkelse at det er gjennomgående 50-80% av norske ledere som står for mobbingen (Einarsen m.fl. 2007, 10). Destruktiv lederatferd har stor innvirkning på jobbtrivsel og kan være en direkte årsak til helseplager. Før den aktuelle konflikten med lederen beskrev medarbeiderne seg selv med både god fysisk og psykisk helse, samt stor arbeidsglede. Derimot var de i etterkant mer aggressive, vanskelig å leve med, i dårlig stand til å takle arbeidet, samt sitt øvrige liv. Andre ting som spiller inn på jobbtillfredsheten er situasjonen medarbeiderne befinner seg i, de personlige forutsetningene og medarbeidernes ressurser (Einarsen m.fl. 2008, 249).

Konsekvensene som påvirker den enkelte medarbeideren kan gjøre det vanskelig for organisasjonen i seg selv fordi det går ut over hele arbeidsgruppen og deres prestasjon, trivsel og motivasjon. Det er beskrevet i litteraturen at det forekommer en

form for solidaritet og at de medarbeiderne beskytter hverandre. På den andre siden kan det bli en form for “splitt og hersk”-effekt mellom de ansatte (Einarsen m.fl. 2008, 251). Dette betyr at en ansatt vil skåne seg selv for lederens destruktive atferd, selv om en kollega blir utsatt. Av andre organisatoriske konsekvenser som både er direkte og kostbare er det følgende:

- “ Rekruttering og opplæring av nye medarbeidere som følge av gjennomtrekk
- Utgifter i forbindelse med sykefravær
- Utgifter knyttet til redusert produktivitet hos den enkelte og i arbeidsgruppen
- Utbetalinger som følge av mulige erstatninger etter rettssaker
- Manglende måloppnåelse og ressursutnyttelse” (Einarsen m.fl. 2008, 251).

Dersom lederen ikke gjennomfører sine primæroppgaver som omhandler å ivareta og utvikle bedriftens menneskelige ressurser, vil dette kunne medføre indirekte kostnader (Einarsen m.fl. 2008, 251).

### **2.2.2 Atferdsperspektivet**

Som nevnt tidligere er oppgaven avgrenset til atferdsperspektivet, heretter kalt destruktiv lederatferd, som omhandler at lederen ikke har en ønskelig lederstil. Destruktiv lederatferd defineres som handlinger ledere gjør for å påvirke medarbeidere som oppfattes negativt (Einarsen m.fl. 2008, 235). Dette kan være enkeltstående og relativt uskyldige hendelser. Det er også viktig å trekke frem at en destruktiv leder ikke nødvendigvis opptrer like destruktivt i enhver situasjon og mot alle medarbeiderne, men at enkelte “fremprovoserer” denne atferden hos lederen (Einarsen m.fl. 2008, 237). I motsetning til destruktiv ledelse er opplevelsen av destruktive handlinger nokså konkrete og dermed målbare.

Det er viktig å forstå alvorlighetsgraden av at atferden kan føre til alvorlige negative konsekvenser for både ansatte og virksomheten (Myklemyr 2008). En slik type lederatferd kan påvirke både arbeidsmiljø, innsatsvilje, helse og effektivitet. Dette er forhold som er å betrakte for enhver arbeidsplass. Ifølge Buss (1961) klassifiseres destruktive handlinger ut fra følgende tre motsetninger: verbal vs. fysisk atferd, direkte vs. indirekte atferd og aktiv vs. passiv atferd. Lederen kan med andre ord

opptre på en aktiv, verbal og direkte måte gjennom utskjelling, men også opptre på en passiv, indirekte og verbal måte. Eksempelvis kan medarbeideren “ties i hjel” (Einarsen m.fl. 2008, 235).

Studier som omhandler destruktive ledere slår fast at lederne i liten grad lytter til medarbeiderne, samt motarbeider de på et personlig plan. Lederne lyver, er sinte og impulsive, svært kritiske til andres innsats, overvåkende og detaljstyrer medarbeidernes arbeid. Videre tvinger de sin egen vilje gjennom, og tar i liten grad hensyn til deres følelser og synspunkter. Lederne benytter seg ikke av kompetansen medarbeiderne innehar og de tar æren for alt som går bra i en avdeling (Einarsen m.fl. 2008, 237). På bakgrunn av studiene ble det utarbeidet en tabell som definerer 14 kategorier av atferdstrekk som går igjen i destruktiv lederatferd.

Tabell 1: Eksempler på atferd som karakteriserer de 14 kategoriene destruktiv lederatferd funnet i litteraturen

1. Dårlig lytter	«har ikke hørt etter når du har henvendt deg» «er ikke åpen for toveiskommunikasjon»
2. Personmotarbeidende atferd	«har ydmyket deg eller andre medarbeidere» «braker økenavn/klengenavn på deg eller dine medarbeidere»
3. Manglende sosiale ferdigheter	«har ikke tatt dine eller andres problemer alvorlig» «har bagatellisert dine eller andres følelser»
4. Oppgavemotarbeidende atferd	«har tilbakeholdt viktig informasjon som du eller andre har hatt behov for i forbindelse med ditt/deres arbeid» «har tatt æren for ditt eller andres arbeid»
5. Sint og impulsiv	«har sinte utbrudd» «roser/straffer ut fra hans/hennes humør»
6. Kontrollerende, ikke-delegerende	«dobbeltsjekker ditt eller noen av dine medarbeideres arbeid» «har gitt deg eller dine medarbeidere dårlige eller uønskede råd i henhold til arbeidsoppgaver»
7. Autokratisk	«har brukt uttalelser som dette i en diskusjon: <ul style="list-style-type: none"> <li>• det er jeg som er sjefen</li> <li>• det er jeg som bestemmer</li> <li>• det er jeg som har makten»</li> </ul>
8. Arroganse	«opphever sine egne forslag framfor de ansattes» «har ignorert deg eller noen av dine medarbeidere»
9. Hensynsløs og makt-søkende	«har tatt noe som tilhørte deg uten å spørre om lov» «har påpekt dine eller andres feil i nærvær av andre»
10. Beskyldende og kritisk	«har beskyldt deg eller noen av dine medarbeidere for å lyve» «har gitt deg skylden for feil som andre har vært ansvarlige for»
11. Trusler og fysisk vold	«har truet deg eller dine medarbeidere med oppsigelse»
12. Isolering	«har utestengt deg eller noen av dine medarbeidere fra en sosial aktivitet» «forlater rommet når du eller en av dine medarbeidere kommer inn i rommet»
13. Løgner og forvrenging	«har betrodd deg negativ/konfidensiell informasjon om dine medarbeidere» «har fortalt historier som ikke var sanne»
14. Appellere til dårlig samvittighet	«tar til tårer når han/hun er frustrert» «pålegger deg eller andre ekstraarbeid og begrunner dette med fraser som f.eks. <ul style="list-style-type: none"> <li>• yte til fellesskapet</li> <li>• dette er til det beste for alle»</li> </ul>

Kilde: (Einarsen m.fl. 2008, 238)

## **2.3 Kjønnsforskjeller**

Tidligere i oppgaven ble det presentert en hypotese med antagelse om at kvinner oppfatter destruktiv lederatferd mer negativt enn menn. Drake og Solberg legger frem at kvinner og menn bruker ekstern og intern attribusjon forskjellig. Attribusjon er å årsaksforklare hendelser. Dersom menn har gjennomført en vellykket prestasjon på jobb begrunner han gjerne dette ved å fremheve personlige egenskaper, altså indre attribusjon. Hadde denne prestasjonen derimot hatt et negativt utfall ville han forklart den ved ytre attribusjon. Eksempelvis ved at uflaks eller tilfeldigheter er årsaken til hendelsen. I motsetning til menn forklarer kvinner en vellykket prestasjon med flaks og andre ytre omstendigheter. Ved prestasjoner med negativt utfall vil ofte kvinner skylde på seg selv (1995, 99-100). På bakgrunn av dette vil kvinner i større grad være avhengig av feedback og oppmuntring i arbeidet. Videre tror vi at dette muligens kan overføres til hvorvidt kvinner og menn vil føle seg utsatt for en leders destruktive atferd. Simpson og Cohen (2004) rapporterte i en studie om mobbing at kvinner oppfattet negativ atferd som ubehagelig. Menn så ofte slik atferd i en organisatorisk kontekst og som en nødvendighet for bedriften. På bakgrunn av ekstern attribusjon tror vi at menn ikke vil ta til seg negative tilbakemeldinger i like stor grad som kvinner. Kvinner vil kanskje oppfatte dette som personlig kritikk og menn som en ledelsesstrategi. Det kan tolkes som at menn har en større toleranse for å bli utsatt for negativ atferd, og vi tror derfor kvinner oppfatter destruktiv lederatferd mer negativt.

Kjønn har en helt sentral betydning for hvem vi er for andre og for oss selv (Drake og Solberg 1995, 43). Drake og Solberg beskriver tre ulike perspektiver som gir en overordnet forståelse av betydningen av kjønn og hvordan det blir forstått: det biologiske, det mellommenneskelige og det kulturelle.

### **2.3.1 Biologiske årsaksforklaringer**

Kjønn er i utgangspunktet et biologisk fenomen. Når man fødes blir mennesket plassert i enten jente- eller guttekategorien. Det er mange biologiske likheter mellom kvinner og menn, samt noen fundamentale forskjeller (Drake og Solberg 1995, 46). Biologiske kjønnsforskjeller knyttes til kromosomer og hormoner. Kjønnshormoner påvirker utviklingen av hjernen og kroppen både hos kvinner og menn.

Kjønnsforskjeller i hjernestruktur er knyttet til forbindelsen mellom høyre og venstre

hjernehalvdel. Kvinner og menn benytter hjernehalvdelene i noe ulik grad, som også forklarer at styrken på enkelte områder varierer (Drake og Solberg 1995, 47).

Forskning antyder at kvinner har spesielle fordeler som språklige evner, kreativitet og gjenkjennelse av ansikter og ansiktsuttrykk. På den andre siden mestrer menn bedre oppgaver som krever romforståelse og evne til å orientere seg, løsning av logiske og matematiske oppgaver, og gjenkjennelse av former. De ulike områdene utvikles etter økt bruk, som betyr at utgangspunktet kan være lite betydningsfullt i forhold til utviklingspotensialet (Drake og Solberg 1995, 47).

En annen sentral biologisk forskjell er at kvinner blir gravide og føder barn. Dette er en fysisk belastning for kroppen og kan påvirke kvinners yteevne i ulik grad. En fødsel krever at kvinnen blir fraværende fra jobb i kortere eller lengre perioder. I Norge er det tilrettelagt for at kvinners biologiske rolle ikke skal hindre de i yrkeslivet (Drake og Solberg 1995, 47-48).

### **2.3.2 Kjønn fra et mellommenneskelig perspektiv**

Kjønnsforskjeller sett fra et mellommenneskelig perspektiv kan forklares ved at utvikling blir påvirket av ytre betingelser. Kvinner og menn utvikler seg ulikt basert på omgivelsene rundt dem (Drake og Solberg 1995, 53). Individuer møter ulike forventninger og utfordringer i løpet av livet basert på hvilket kjønn man er.

Psykologen Hanne Havind beskriver kjønnsforskjeller ved at kjønn ikke er noe man har, men at det er en del av den man er (Drake og Solberg 1995, 49). Videre hevder hun at kvinner og menns rasjonalitet skiller seg på ulike måter, både i parforhold og i samfunnet. I samfunnet er det stort sett menns rasjonalitet som er dominerende.

Kvinner må derfor i større grad forholde seg til dette enn hva menn må forholde seg til kvinners rasjonalitet. På den andre siden er det stort sett kvinner som dominerer i hjemmet (Drake og Solberg 1995, 57).

Oppfatningen av kjønnsforskjeller starter allerede som barn da gutter innser at de ikke er samme kjønn som mor. Det er derfor naturlig at gutter løsrives fra mor i et relativt tidligere stadiet enn hva jenter gjør. Dette gjør at gutter blir mer selvstendige og tar egne avgjørelser, samtidig som jentene blir mer relasjonsorientert (Drake og Solberg 1995, 49).



### **2.3.3 Kjønnforskjeller fra et kulturelt perspektiv**

Kvinner og menn møter forskjellige forventninger og krav gjennom livet. Noe som oppfattes som en selvfølge for kvinner kan oppfattes som det motsatte av menn, og omvendt. Kulturell påvirkning kan være faktorer som alder, kjønn, familiær bakgrunn, nasjonal tilhørighet og utdanning. Det kan sies at kvinner og menn tilhører forskjellige kulturer (Drake og Solberg 1995, 57). Psykologen John Gray forklarer de tre perspektivene i kjønnforskjeller ved å si at menn og kvinner er fra forskjellige kloder. Til dette brukte han metaforen: "Menn er fra Mars - kvinner fra Venus." Med denne metaforen mente han at menn og kvinner ikke bare kommuniserer forskjellig, men de tenker, føler, oppfatter, reagerer, besvarer, elsker og vurderer forskjellig. Gray hevder videre at mannens planet Mars verdsetter kraft, dyktighet, effektivitet og prestasjoner. Kvinnens planet Venus verdsetter kjærlighet, kommunikasjon, estetikk og kontakt (Drake og Solberg 1995, 60-61).

### **2.4 Kjønnforventninger**

En kan ha underliggende tanker om hva som forventes av kvinner og menn. Ved bruk av kjønnsskjemaer kan man systematisere kjønnsrolleidentitet (Valian 1999, 2). Dette handler om at man har generaliserende tanker om hva som er feminint og maskulint, selv om disse imidlertid ikke trenger å være to motsetninger. Alle mennesker har forskjellige kombinasjoner av ulike trekk. Valian (1999, 2) brukte kjønnsskjemaer i forklaringen for hvorfor kvinner og menn behandles ulikt på arbeidsplassen. Hun mente forventningene til kvinner og menns kvalifikasjoner oppstod på bakgrunn av generaliserte kjønnsskjemaer. Disse innebærer at man ser på menn som mer kvalifiserte enn kvinner, og at kvinner dermed blir undervurdert. Resultatet viser at kvinner blir sett på som følsomme og omsorgsfulle, og menn blir sett på som oppgaveorienterte og instrumentelle. Til tross for at kvinner og menn presterer likt forventes det mindre av kvinner.

### **3.0 Metode**

I dette kapittelet redegjøres det for forskningsmetoden vi benyttet oss av for å innhente nødvendig data. Deretter beskrives utvalgsstrategi og utvalgsmetode, samt datainnsamlingsmetode med utgangspunkt i utvikling og gjennomføring av

spørreundersøkelsen. Videre presenteres forskningsmodell og kausalitetskrav. Avslutningsvis redegjøres det for validitet og reliabilitet, etterfulgt av etiske hensyn.

### **3.1 Forskningsstrategi og forskningsdesign**

Det er lite tidligere forskning rundt destruktiv lederatferd sett i sammenheng med kjønn, derfor valgte vi kvantitativ tilnærming. På bakgrunn av at tilnærmingen baserer seg på undersøkelser som går i bredden slik at vi kan tallfeste fenomener.

Spørreundersøkelsen registrerer sammenlignbar og strukturert informasjon hos et stort antall respondenter (Ringdal 2013, 105). Det gjør at innhenting av informasjon lettere kan systematiseres som et mål om å oppnå ekstern validitet, altså i hvor stor grad vi kan generalisere våre funn. Kvantitativ forskningsstrategi egner seg derfor best for å svare på problemstillingen.

Forskningsdesign er en plan eller skisse for hvordan en undersøkelse skal utformes. Vi benyttet oss av tverrsnittdesign, se Vedlegg 1. Fordelen er at det gjennomføres i et avgrenset tidsrom, hvor hver respondent blir spurt bare én gang. Hensikten med kvantitativ data er å gi en statistisk beskrivelse av populasjonen utvalget er trukket fra (Ringdal 2013, 147).

### **3.2 Utvalg**

Populasjonen er den totale mengden av enheter undersøkelsen skal si noe om (Ringdal 2013, 210). De som velger å svare utgjør utvalget i spørreundersøkelsen og det er disse vi ønsker at skal generalisere til populasjonen. Som nevnt tidligere er populasjonen kvinner og menn i alderen 20-60 år i Norge. Utvelging på slump er å velge de nærmeste tilgjengelige relevante personene man har (Ringdal 2013, 213). Det var hensiktsmessig å ha et ikke-sannsynlighetsutvalg da spørreundersøkelsen ble lagt ut på sosiale medier. Grunnet begrenset tid og ressurser under gjennomføringen var det utfordrende å oppnå et utvalg som representerer hele populasjonen. Likevel kan det gi et gjennomsnittlig bilde av situasjonen. Årsaken til at vi likevel valgte å bruke denne utvalgsprosedyren var at denne metoden genererer til et stort antall respondenter på relativt kort tid. Videre ønsket vi å få inn like mange svar fra både kvinner og menn slik at det ikke oppstod utvalgsskjevheter, da det er kjønnsforskjeller vi har undersøkt.

### **3.3 Datainnsamling**

For å samle inn datamateriale kan det benyttes to former. Sekundærdata som er foreliggende data og primærdata som er innsamling av egen data (Ringdal 2013, 112). Ved primærdata kan en selv bestemme hvilke forskningsspørsmål og data som skal benyttes. Vi benyttet oss av spørreundersøkelser utformet i programmet Qualtrics, som primærkilde for datainnsamlingen.

Spørreundersøkelsen ble lagt ut på sosiale medier, som gjorde at respondentene selv kunne oppsøke og trykke på den vedlagte linken. I tillegg ga det dem mulighet til deling gjennom personlige nettverk. Fordelen med denne strategien er at det gir stor tilgang fra både data og mobil, samt at det vil gi en akseptabel distanse ved gjennomføringen av spørreundersøkelsen som gjør at respondenten ikke forstyrres (Jacobsen 2015, 277). Gjennom vårt nettverk så vi for oss at vi kunne nå en bred gruppe med mennesker og satt et mål om 300 respondenter. Spørreundersøkelsen ble publisert 20. februar og avsluttet 6. mars, som ga en totaltid på to uker. For å videre sikre høy svarprosent fra respondentene ble det sendt ut flere påminnelser på Facebook i tidsrommet spørreundersøkelsen lå ute.

#### **3.3.1 Utvikling av spørreundersøkelsen**

Spørreundersøkelsen ble utviklet med fokus på hva vi ønsket å få svar på med utgangspunkt i problemstillingen. Det tilfeldige utvalget fikk de samme spørsmålene og påstandene stilt på lik måte, som gjorde at utspørringen var standardisert og strukturert (Ringdal 2013, 190). Dette gir oss muligheten til å sammenligne svarene. Hensikten med påstandene i spørreundersøkelsen var å måle oppfatningen av destruktiv lederatferd, sett i sammenheng med kjønn og eventuell annen bakgrunn.

Innledningsvis i spørreundersøkelsen var det en informasjonstekst som beskrev hvordan respondentene skulle gjennomføre undersøkelsen. I tillegg ble respondentene informert om at de var anonyme og at svarene holdes konfidensielt, og dermed at det ikke ville slå tilbake på dem. Dette gjorde det trolig enklere for respondenten å svare ærlig. Vi valgte å skrive at spørreundersøkelsen ble gjennomført på bakgrunn av bacheloroppgaven, slik at respondentene var mer behjelpelige med å svare.

Det første og mest avgjørende spørsmålet i undersøkelsen omhandlet kjønn. Respondentene kunne ikke gå videre før de hadde svart på dette spørsmålet, fordi det er en avgjørende faktor for å besvare problemstillingen. Videre i spørreundersøkelsen kommer demografiske spørsmål som kan ha en innvirkning på oppfattelsen av destruktiv lederatferd. Deretter ble respondentene utsatt for et stimuli med tilhørende påstander.

### **3.3.2 Stimuli**

Alle respondentene skulle ha det samme subjektive grunnlaget for å vurdere destruktiv lederatferd og ikke sammenligne med tidligere erfaringer. De ble derfor utsatt for et stimuli: en video hvor en leder utøver de 14 kategoriene for destruktiv lederatferd. Dette ble gjort for å ha en klar definisjon på fenomenet slik at påstandene kunne samsvare med denne, samt for en bedre begrepsvaliditet. For at respondentene skulle ha et godt svargrunnlag var det en forutsetning at de så hele videoen og fikk et godt innblikk i lederens atferd. Derfor ble det opprettet et kontrollspørsmål som omhandlet avslutningsreplikken til lederen i videoen. Dersom de svarte feil på spørsmålet var det grunn til å tro at de hadde sett lite av eller hoppet over videoen. Dette kan ha påvirkning på deres svar og det må vurderes om svarene kan bli med i videre analyser, da det kan ha innvirkning på validiteten.

### **3.3.3 Operasjonalisering**

Operasjonalisering er en prosess hvor man setter i gang tiltak som må gjøres for å konkret kunne registrere teoretiske begreper til empiriske mål, hvor disse er dataene vi skal jobbe videre med (Ringdal 2013, 58). Som nevnt tidligere ble det laget påstander i spørreundersøkelsen som var basert på de 14 kategoriene som definerer destruktiv lederatferd, se Tabell 1. Dette gjorde vi for å operasjonalisere begrepet, slik at det abstrakte begrepet ble til noe målbart. I tillegg unngår vi å trekke bort viktige dimensjoner fra begrepet. Dette vil gi begrepsvaliditet i forhold til definisjonen slik at vi får målt destruktiv lederatferd.

Av de 14 kategoriene var det noen endringer som måtte gjøres før disse kunne omformuleres til påstander. Vi fjernet “Ikke delegerende”, da “Kontrollerende” beskriver denne atferden bedre. Videre gjorde vi om “Autokratisk” til “Herskende

atferd” slik at respondentene enklere skulle forstå ordet. Vi valgte også å slå sammen “Hensynsløs” og “Maktsøkende” til et samlet begrep: “Utnytter sin maktposisjon”. “Løgner” og “Forvrenging” ble slått sammen til “Lederen fremstår som troverdig”, for at respondentene skulle forstå meningen med atferdskategoriene. Til slutt fjernet vi “Fysisk vold” da dette ikke forekommer i videoen og kunne blitt forvirrende for respondentene. Til slutt delte vi opp “Sint og impulsiv” og “Beskyldende og kritisk” da vi ikke har kontroll på hvilke trekk vi måler når det er to atferdstrekk i samme setning. Dette resulterte i 16 påstander.

### **3.3.4 Skala**

I spørreundersøkelsen var det en blanding av åpne og lukkede spørsmål, som ga rom for bruk av egne svar. Påstandene ga grunnlag for helt klare svaralternativer. Videre var påstandene på adskilte sider slik at respondentene ikke ble påvirket av hva de hadde svart tidligere, og at de ikke kunne gå tilbake og korrigere svarene.

Nominalnivå, ordinalnivå, intervallnivå og forholds nivå er fire målenivåer som kan benyttes ved måling i spørreundersøkelser. Det er relasjonene mellom variablenes verdier som avgjør hvilket målenivå de forskjellige variablene har (Ringdal 2013, 89). I spørreundersøkelsen ble det brukt målenivåene nominalnivå og ordinalnivå. Ved spørsmål anvendt på nominalnivå er formålet å gruppere enhetene i ulike kategorier, som i vårt tilfelle er kjønn og kontrollspørsmålet etter videoen. Det var 16 påstander som ble målt i ordinalnivå, hvor respondentene svarte basert på en skala med svaralternativer fra 1 til 7, hvor 1 er uenig og 7 er enig. Det ble benyttet en syvpunkts likert skala for å unngå klynger og at kun ytterpunktene ble brukt, som ofte er tilfelle i en fempunktsskala. Det siste spørsmålet i spørreundersøkelsen ble formulert annerledes, hvor 1 er i liten grad og 7 er i stor grad. Videre valgte vi å ikke ha med svaralternativet “Vet ikke”, fordi respondentene skulle “tvinges” til å svare.

### **3.3.5 Pretest**

Det finnes ulike måter å formulere spørsmål på. Dette kan være avgjørende for om respondentene forstår spørsmålene og påstandene eller ikke, som videre kan påvirke resultatene. Det ble derfor gjennomført en pretest. Hensikten var å kvalitetssikre spørreundersøkelsen før den ble publisert til de potensielle respondentene. Det er ikke

nødvendig å gjennomføre en pretest, men det kan være en stor fordel for å teste om spørsmålene og påstandene er presise nok til å kunne besvares. I tillegg får man innsyn i hva som kan være problemer med spørreundersøkelsen, nettopp fordi det kan være krevende å foreta endringer underveis og sende den ut på nytt. Det ble derfor valgt ut åtte testpersoner, fire jenter og fire gutter. Disse skulle gjennomføre spørreundersøkelsen med et kritisk blikk og gi oss ærlige tilbakemeldinger.

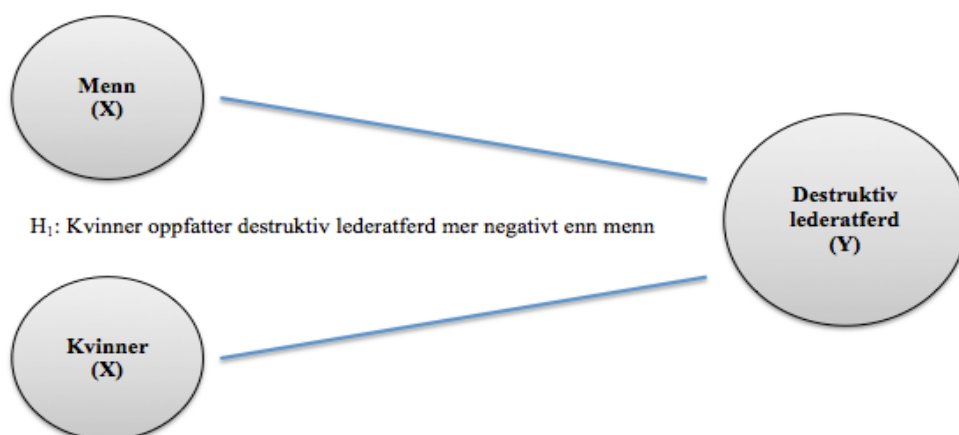
Tilbakemeldingene på pretesten ga en indikasjon på hva som måtte endres. Noen av påstandene måtte omformuleres da testpersonene mente de var vanskelig å forstå. I pretesten var videoen på hele åtte minutter. Tilbakemeldingene tilsa at denne var for lang, og den ble dermed redusert til fire minutter for å øke sannsynligheten til at respondentene så hele.

Etter endringene opplevde vi spørreundersøkelsen som vellykket og klar for publisering. Den havnet på til sammen 25 spørsmål og påstander. Det kan oppfattes som en stor spørreundersøkelse, men til gjengjeld er det korte og konkrete påstander som ikke krever mye av respondentene.

### **3.4 Forskningsmodell**

Det er utformet en forskningsmodell som er gjennomgående i oppgaven. De uavhengige variablene er kvinner og menn, og den avhengige variabelen er destruktiv lederatferd. Vi ønsket å analysere de uavhengige variablene mot hverandre, med en intensjon om å kartlegge hvilke av de som i størst grad oppfattet den avhengige variabelen.

Figur 2: Forskningsmodell



### 3.4.1 Kausalitetskrav

I spørreundersøkelser er det ulike vurderinger som må gjøres for å sikre at man får best mulig utbytte av metodevalget. Det er tre kausalitetskrav som må være oppfylt hvis det skal være en kausal sammenheng mellom kjønn (X) og destruktiv lederatferd (Y). Det første kravet er temporalitet. Tid og rekkefølge forklarer at de uavhengige variablene må komme før den avhengige variabelen. Hvis ikke dette kravet er oppfylt, kan det ikke vises en kausal sammenheng mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen.

Det andre kravet er samvariasjon (korrelasjon). Det må være bevis på at de uavhengige variablene har en statistisk sammenheng med den avhengige variabelen. Dette betyr at når vi gjør noe med de uavhengige variablene skal det bli en endring i den avhengige variabelen.

Det tredje kravet er isolasjon, som er utelukkende andre forklaringsvariabler. En tredje variabel (Z) skal ikke virke inn på forholdet mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen. Isolasjonskravet kan være vanskelig å oppfylle da vi aldri kan vite om andre forhold, og om disse kan påvirke forholdet mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen (Jacobsen 2015, 95).

### **3.5 Reliabilitet og validitet**

Validitet og reliabilitet ser på om en undersøkelse er gyldig og troverdig. Disse begrepene brukes for å kvalitetssikre oppgaven. Systematiske og tilfeldige målefeil påvirker reliabiliteten, som igjen påvirker dataens validitet. Man kan regne med at målefeil alltid er til stede i en analyse (Ringdal 2013, 97). Reliabilitet kan ses på som et empirisk spørsmål hvor man undersøker om gjentatte målinger gir samme resultater. Benyttes mål med lav reliabilitet i analyser, vil sammenhengene mellom variablene bli svakere enn hvis målene har høy reliabilitet. Reliabilitet ser på egenskaper ved de målte indikatorene, og validitet er relasjonen mellom indikatorene og det teoretiske begrepet (Ringdal 2013, 98). Validitet indikerer om vi måler det vi faktisk vil måle, som også kan kalles begrepsvaliditet om det måler et teoretisk begrep (Ringdal 2013, 96). Hvis variablene har lav validitet måler de noe annet enn hva vi ville måle, som videre kan føre til feiltolking av konklusjonene.

### **4.0 Analyse og resultater**

I dette kapittelet gjennomføres analyser etter spørreundersøkelsen og funnene blir presentert. Vi benyttet statistikkprogrammet SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) som var tilgjengelig via Høyskolen Kristiania. Følgende analyser ble gjennomført: Deskriptive analyser, Konvergent faktoranalyse, Cronbach's Alfa, indeksering av påstandene, Regresjonsanalyse, Independent-Samples T Test og Custom tables for å komme frem til resultatene.

#### **4.1 Statistisk grunnlag**

Før igangsetting av analysene er det viktig å inspisere og rense datamaterialet. Vi startet med å sjekke om det var noen svakheter eller avvik for å hindre at dette kunne forvrengte resultatene i analysen. Datamaterialet ble i tillegg gjennomgått for å sjekke om det var noen respondenter som måtte fjernes fra datasettet av ulike grunner. Når spørreundersøkelsen ble avsluttet var det totalt 411 respondenter. Av disse var det 48% som hadde svart på hele spørreundersøkelsen og ble grunnlaget for å kunne trekke konklusjoner videre.

For å få et mer ryddig datasett kodet vi noen av variablene slik at det var enklere å holde kontroll på disse. I spørreundersøkelsen ble de uavhengige variablene kjønn



målt ved hjelp av avkrysning. For å estimere hvilke effekt kvinner og menn hadde på den avhengige variabelen destruktiv lederatferd, ble kjønnsvariabelen omkodet til en dummyvariabel. En dummyvariabel har to verdier, 0 eller 1 (Ringdal 2013, 410). Kvinner fikk verdien 1, og menn verdien 0 (referansekategorien). Dette blir referert til som "Kjønn\_GR" i analysene og det er variablene vi er mest interessert i for å teste hypotesen.

Etter gjennomføringen av spørreundersøkelsen kom det frem at tre av besvarelsene var fra respondenter i alderen 16-19 år. Til tross for at respondentene i utgangspunktet ikke var en del av populasjonen, ble det besluttet å ta de med i analysene. Generelt sett skal aldersintervallene skal være like store og ikke overlappe hverandre. Ved å ha et lite spenn i gruppene vil respondentene være nokså like hverandre og det vil derfor være enklere å si noe om de som en samlet gruppe. Dermed ble alder kategorisert i gruppene 16-24, 25-33, 34-42, 43-51 og 52-60.

Bosted-variabelen ble kategorisert i Nord-Norge, Trøndelag, Vestlandet, Østlandet og Sørlandet.

#### **4.2 Vurdering av frafall**

For at kvaliteten på undersøkelsen skal opprettholdes må frafall vurderes. Frafall av enheter er når det mistes enheter i selve spørreundersøkelsen. Frafall av variabler er når det mistes svar på enkelte spørsmål (Jacobsen 2015, 290). Over halvparten av de som startet på spørreundersøkelsen avsluttet før videoen. Disse respondentene ble fjernet da de ikke svarte på påstandene som fanget opp den avhengige variabelen. Det var åtte respondenter som hadde unnlatt å svare på én av påstandene i spørreundersøkelsen. Likevel ble disse tatt med videre i analysene, da det gir oss grunnlag for å kunne generalisere til populasjonen.

I tillegg ble alle respondentene som hadde svart feil på kontrollspørsmålet fjernet. Dette ble gjort fordi respondentene ikke har nok innsyn og riktig vurderingsgrunnlag for å kunne svare på spørreundersøkelsen.

### 4.3 Deskriptive analyser

For å skape best mulige forutsetninger for videre analyser, ble det gjennomført deskriptive analyser av datasettet.

#### 4.3.1 Utvalg

I denne deskriptive analysen gis det informasjon om undersøkelsens utvalg ved å se på variablene kjønn, alder og bosted.

Tabell 2: Kjønn

Kjønn			
		Frequency	Percent
Valid	Kvinne	90	45.5
	Mann	108	54.5
	Total	198	100.0

Spørreundersøkelsen hadde totalt 198 respondenter, hvor 90 (45,5%) var kvinner og 108 (54,5%) var menn. Kjønnfordelingen var derfor jevn, som betyr at verken kvinner eller menn var overrepresentert. Vi er fornøyd med denne fordelingen fordi det gir et godt grunnlag til å kunne generalisere på tvers av kjønn.

Tabell 3: Alder

Alder			
		Frequency	Percent
Valid	16-24	87	43.9
	25-33	79	39.9
	34-42	8	4.0
	43-51	19	9.6
	52-60	5	2.5
	Total	198	100.0

Videre er aldersgruppen 16-24 år de som er høyest representert i spørreundersøkelsen, med 87 respondenter som utgjør 43,9% av det totale utvalget. Det er ikke stor avstand ned til aldersgruppen 25-33 år, med 79 respondenter som utgjør 39,9%. Den eldste gruppen 52-60 år utgjør den minste svarprosenten på 2,5%. Det er heller ikke store spenn mellom de tre nederste aldersgruppene. Likevel gjør det at de yngste aldersgruppene i spørreundersøkelsen er overrepresentert.

Tabell 4: Bosted

		Bosted	
		Frequency	Percent
Valid	Nord-Norge	34	17,2
	Sørlandet	3	1,5
	Østlandet	145	73,2
	Vestlandet	9	4,5
	Trøndelag	3	1,5
	Total	194	98,0
Missing	System	4	2,0
Total		198	100,0

Sørlandet, Vestlandet og Trøndelag er svært underrepresentert, sammenlignet med Nord-Norge som har 34 respondenter og utgjør 17,2%. Det er hele 145 respondenter fra Østlandet, som utgjør 73,2%. Under “Missing” har fire av respondentene unnlatt å svare. Utvalget er skjevt fordelt når det gjelder bosted og derfor er ikke denne variabelen med videre i oppgaven.

#### 4.3.2 Normalfordeling

En av regresjonsforutsetningene og andre parametriske analyser er normalfordeling. Det innebærer at svarfrekvensen skal være flest rundt gjennomsnittet og avta mot ytterkanter av måleskalaen (Pallant 2016, 61). Hvis dette ikke er tilfellet kan ikke gjennomsnittet defineres som en typisk verdi for utvalget. Det er viktig å kartlegge normalfordeling for å vite hvor man kan regne med at de fleste respondentene vil befinne seg. Videre kan dette gi oss en indikasjon for hvor representativt utvalget er for populasjonen.

Tabell 5: Normalfordeling

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
P1_Lederen er en dårlig lytter	198	1	7	4,87	1.918	-.553	-.794
P2_Lederen er personmotarbeidende	198	1	7	4,94	1.651	-.476	-.485
P3_Lederen viser manglende sosiale ferdigheter	198	1	7	4,63	1.943	-.479	-.907
P4_Lederen viser oppgavemotarbeidende atferd	198	1	7	4,19	1.734	-.132	-.690
P5_Lederen fremstår sint	196	1	7	4,94	1.769	-.672	-.446
P6_Lederen fremstår impulsiv	196	1	7	4,25	1.888	-.287	-.961
P7_Lederen er kontrollerende	197	1	7	6,05	1.232	-1.669	3.138
P8_Lederen utnytter sin maktposisjon	198	1	7	5,85	1.570	-1.568	1.985
P9_Lederen viser en herskende atferd	198	1	7	6,14	1.271	-1.754	3.163
P10_Lederen er beskyldende mot de ansatte	198	1	7	5,26	1.677	-.923	.129
P11_Lederen er kritisk til de ansatte	196	1	7	5,89	1.335	-1.177	.844
P12_Lederen benytter seg av trusler	198	1	7	5,36	1.664	-.885	-.014
P13_Lederen isolerer seg selv fra de ansatte	196	1	7	5,26	1.682	-.718	-.244
P14_Lederen fremstår som troverdig	198	1	7	4,21	1.763	-.083	-.859
P15_Lederen er arrogant	198	1	7	6,09	1.311	-1.755	3.048
P16_Lederen appellerer til dårlig samvittighet	197	1	7	4,92	1.764	-.526	-.576
Ha lederen som en peptalk	198	1	7	4,03	2.117	-.144	-1.328
Ha lederen over en lengre periode	196	1	7	2,26	1.732	1.406	1.017
Valid N (listwise)	186						

Det kontrolleres for skjevhet (skewness) og spissitet (kurtosis). Skjevhet gir indikasjon om hvorvidt det er symmetri i svarene eller om respondentene har svart langt over eller under gjennomsnittet. Spissitet forklarer om svarene er toppet (Pallant 2016, 57). Finch, West og MacKinnon (1997) anbefaler verdiene  $-7-7$  for spissitet og  $-2-2$  for skjevhet. Fem av påstandene og det siste spørsmålet (P7, P8, P9, P11, P15 og “Ha lederen over en lengre periode”) i spørreundersøkelsen ladet over  $-1-1$ , som tilsier at disse er highly-skewed, se Tabell 5. Videre er det fem av påstandene og det siste spørsmålet (P2, P3, P4, P6, P14 og “Ha leder som en peptalk”) som ladet mellom  $0,5-1$ , som tilsier at disse er moderately-skewed (Bulmer 1965). Noen av påstandene (P7, P9 og P15) ladet også litt høyere på spissitet enn gjennomsnittet, som vil si at respondentene brukte en mindre del av skalaen. Til tross for at noen lader litt høyt, er alle innenfor kravet for skjevhet og spissitet og dataene er dermed normalfordelt.

“N” viser hvor mange som har svart på de ulike påstandene og spørsmålene. Det varierer mellom 196-198, som betyr at noen av respondentene ikke har svart på alle påstandene og spørsmålene. Kolonnene “Minimum” og “Maximum” viser at alle respondentene har benyttet hele måleskalaen, hvor den minste verdien er 1 og maks verdien er 7. “Mean” er hva gjennomsnittssvarene på påstandene og spørsmålene er. Alle ligger relativt høyt som tyder på at oppfattelsen av de ulike påstandene er ganske

negative. Videre viser “Std. Deviation” (standardavviket) hvor mange respondenter som er på gjennomsnittet og hvordan spredningen er rundt gjennomsnittet. Standardavviket forklarer altså hva som ligger bak gjennomsnittsverdiene (Ringdal 2013, 296). Denne verdien skal ikke være lik 0, og det er heller ikke tilfellet i vår analyse. Under påstanden “Lederen viser manglende sosiale ferdigheter” var standardavviket høyest på 1.942, som betyr at det var mest variasjon og spredning rundt gjennomsnittet. Standardavviket var lavest på 1.232 under påstanden “Lederen er kontrollerende”, som forklarer at mange har svart rundt gjennomsnittet på 6,05. Alle verdiene til påstandene var relativt lave og under 2, som indikerer at gjennomsnittet gir et godt bilde av situasjonen. Spørsmålet “Ha lederen som en peptalk” har et standardavvik på 2.117 sammenlignet med gjennomsnittet 4.03, som vil si at gjennomsnittet ikke var en typisk verdi av datasettet.

#### **4.4 Konvergent Faktoranalyse**

Faktoranalyser gjennomføres for å kvalitetssikre indeksen (Ringdal 2013, 263). Dette kan få konsekvenser for operasjonaliseringen og begrepsvaliditeten. Konvergent validitet er graden av korrelasjon mellom to mål som skal måle det samme begrepet. Elementer innenfor samme delområde skal korrelere høyt med hverandre. Faktoranalysen ser etter et mønster, og tallet som kommer ut viser hvor sterkt mønsteret er. En faktoranalyse tester om påstandene fungerer slik at begrepet oppnår validitet, hvor disse bør lade mer enn .300 for at de skal kunne beholdes. 1 er den høyeste scoren, som betyr at det er et perfekt mønster. Faktoranalysen hjelper oss å fjerne eventuelle påstander fra spørreundersøkelsen, dersom de ikke måler hva de er ment å måle.

Som nevnt tidligere ble de 14 kategoriene av destruktiv lederatferd delt inn i 16 påstander og videre i analysene kalles disse for dimensjoner. Ekstraksjonsmetoden “Maximum Likelihood” ble benyttet for å sikre estimater som mest sannsynlig gir den observerte korrelasjonen, dersom dataene stemmer fra en normalfordeling.

Tabell 6: Konvergent faktoranalyse

Factor Matrix <sup>a</sup>	
	Factor
	1
P1_Lederen er en dårlig lytter	.522
P2_Personmotarbeidende	.668
P3_manglende sosiale ferdigheter	.607
P4_Lederen viser oppgavemotarbeidende atferd	.580
P5_Lederen fremstår sint	.497
P6_Lederen fremstår impulsiv	.163
P7_Lederen er kontrollerende	.468
P8_Lederen utnytter sin maktposisjon	.695
P9_Lederen viser en herskende atferd	.704
P10_Lederen er beskyldende mot de ansatte	.594
P11_Lederen er kritisk til de ansatte	.552
P12_Lederen benytter seg av trusler	.625
P13_Lederen isolerer seg selv fra de ansatte	.598
P14_Lederen fremstår som troverdig	-.254
P15_Lederen er arrogant	.502
P16_Lederen appellerer til dårlig samvittighet	.377

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a 1 factors extracted. 4 iterations required.

Påstandene “Lederen fremstår impulsiv” og “Lederen fremstår som troverdig” ladet under .300, og disse ble derfor fjernet fra analysen. Ingen av de andre påstandene måler noe som kan likne på “Impulsiv” og “Troverdig”, som betyr at destruktiv lederatferd-begrepet mistet disse dimensjonene. Videre betyr dette at begrepsvaliditeten blir dårlig fordi vi mistet 2/16 av begrepet. Årsaken kan eksempelvis være dårlig formulerte påstander som gjør at respondentene blir forvirret og dermed svarer feil. Påstanden “Lederen appellerer til dårlig samvittighet” ble tatt med videre, til tross for at denne ladet noe lavt med en verdi på .377. De andre påstandene i analysen ladet mellom .400 og .800. Dette betyr at påstandene har en moderat til bra begrepsvaliditet på sine dimensjoner slik at disse kan beholdes.

Tabell 7: Konvergent faktoranalyse NY

Factor Matrix <sup>a</sup>	
	Factor
	1
P1_ Lederen er en dårlig lytter	.518
P2_ Lederen er personmotarbeidende	.660
P3_ Lederen viser manglende sosiale ferdigheter	.597
P4_ Lederen viser oppgavemotarbeidende atferd	.570
P5_ Lederen fremstår sint	.494
P7_ Lederen er kontrollerende	.484
P8_ Lederen utnytter sin maktposisjon	.699
P9_ Lederen viser en herskende atferd	.714
P10_ Lederen er beskyldende mot de ansatte	.604
P11_ Lederen er kritisk til de ansatte	.567
P12_ Lederen benytter seg av trusler	.635
P13_ Lederen isolerer seg selv fra de ansatte	.610
P15_ Lederen er arrogant	.520
P16_ Lederen appellerer til dårlig samvittighet	.391

Extraction Method: Maximum Likelihood.  
a 1 factors extracted. 4 iterations required.

Når det fjernes dimensjoner fra et begrep må det gjøres en ny faktoranalyse. Dette for å teste at de resterende dimensjonene er innenfor kravene på .300-.800. Alle påstandene ladet innenfor kravene som betyr at de har en moderat til bra begrepsvaliditet.

#### 4.5 Cronbach's Alfa

Cronbach's Alfa benyttes som mål på reliabiliteten for å kunne indikere om begrepet har en akseptabel validitet. Dette for å teste om Cronbach's Alfa gir støtte for sammenslåingen av variablene fra faktoranalysen. Verdier over .700 gir tilfredsstillende reliabilitet (Ringdal 2013, 98).

Tabell 8: Cronbach's Alfa

		N	%
Cases	Valid	190	96.0
	Excluded <sup>a</sup>	8	4.0
	Total	198	100.0

<sup>a</sup> Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	14

Analysen viser at variablene har en Cronbach's Alfa på .870 som tyder på god reliabilitet. Dermed kan påstandene brukes videre og indekseres om til ett begrep.

#### 4.6 Indeksering

I den konvergente faktoranalysen fant vi ut hvilke godkjente dimensjoner som kunne brukes videre i analysene. Fra de 16 dimensjonene var det variablene "Troverdige" og "Impulsiv" som ble fjernet. Derfor ble de 14 andre dimensjonene brukt for å settes sammen til ett begrep: Destruktiv\_lederatferd.

#### 4.7 Regresjonsanalyse

Regresjonsanalyser tester sammenheng mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen. Et ønske er å fremstille lineære sammenhenger mellom variablene (Ringdal 2013, 391). I vårt tilfelle ble dette gjort for å undersøke om Kjønn\_GR har en innvirkning på Destruktiv\_lederatferd og dermed om hypotesen kan bekreftes eller avkreftes.

Tabell 9: Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.240 <sup>a</sup>	.058	.053	.96196

<sup>a</sup> Predictors: (Constant), Kjønn\_GR



Model summary-tabellen viser R2 (R square) og justert R2 (adjusted R square). R2 indikerer hvor godt de uavhengige variablene forklarer den avhengige variabelen. Justert R2 forklarer det samme, men tar høyde for utvalgsstørrelse og antall uavhengige variabler i utregningen. R2 er på .058, som betyr at Kjønn\_GR forklarer 5,8% av variansen i destruktiv lederatferd. Vi benyttet oss av justert R2 som er på 5,3% fordi utvalget var lavt i spørreundersøkelsen. Dette betyr kvinner og menn forklarer veldig lite av variansen i destruktiv lederatferd. Det finnes derfor andre variabler som forklarer destruktiv lederatferd. Vi ser under ANOVA-tabellen på “Sum of Squares Residual” (173.044) og deler dette på “Sum of Squares Total” (183.664) = 94,2% uforklart varians. Isolasjonskravet er dermed ikke oppfylt, fordi Kjønn\_GR kun forklarer 5,3% av oppfattelsen av destruktiv lederatferd.

Tabell 10: ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1 Regression	10.620	1	10.620	.001 <sup>b</sup>
Residual	173.044	187	.925	
Total	183.664	188		

a Dependent Variable: Destruktiv\_lederatferd

b Predictors: (Constant), Kjønn\_GR

Videre presenterer ANOVA-tabellen om analysen er signifikant eller ikke, ut i fra om en av de uavhengige variablene er signifikante. Under “Sig.” viser det at denne analysen er signifikant ( $p=.001$ ). Det kan dermed med sikkerhet sies at resultatet ikke er tilfeldig.

Tabell 11: Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.085	.095		53.644	.000
Kjønn_GR	.476	.141	.240	3.388	.001

a Dependent Variable: Destruktiv\_lederatferd

Coefficients-tabellen viser hvilke av de uavhengige variablene som er signifikante. Den standardiserte betaen viser verdien på variablene og hvordan disse samvarierer. Verdien varierer fra -1-1. Jo høyere tallet er, jo sterkere sammenheng er det. Dersom tallet er lik null er det ingen sammenheng (Ringdal 2013, 401). Den standardiserte betaen viser forskjellen i oppfattelsen av destruktiv lederatferd mellom kvinner (verdi=1) og menn (verdi=0) i variabelen Kjønn\_GR. Forskjellen i oppfattelsen er på .240 i kvinners favør som vil si at det er en positiv, men svak samvariasjon. T-verdien ( $t=3.388$ ) transformeres til signifikansnivå ( $p=.001$ ). Resultatene er signifikante og vi kan med sikkerhet (95%) si at det ikke har oppstått tilfeldig.

#### 4.8 Independent-Samples T Test

Independent-Samples T Test sammenligner og tester gjennomsnittsverdiene på måleskalaen (Pallant 2016, 244). Dette ble gjennomført mellom kvinner og menn og destruktiv lederatferd.

Tabell 12: Independent-Samples T test

Group Statistics									
	Kjønn GR	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Destruktiv_lederatferd	Mann	103	5.0846	.98095	.09666				
	Kvinne	86	5.5606	.93867	.10122				

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Destruktiv_lederatferd									
Equal variances assumed	.377	.540	-3.388	187	.001	-.47603	.14051	-.75322	-.19883
Equal variances not assumed			-3.401	183.526	.001	-.47603	.13996	-.75216	-.19990

Kvinner svarte i gjennomsnitt 5.56 og menn 5.08. Signifikansverdien vises på “sig. (2-tailed)” under “Levene’s Test for Equality of Variances” i “Equal variances assumed” ( $p=.001$ ). Det indikerer at det er en signifikant forskjell på hvordan kvinner og menn oppfatter destruktiv lederatferd.

## 4.9 Custom tables

Uavhengig av hva respondentene hadde svart tidligere i spørreundersøkelsen fikk de til slutt et spørsmål som skulle måle i hvilken grad de ville blitt motivert i jobbsammenheng av lederen. Custom tables-analysen undersøker forskjeller og sammenhenger mellom dette spørsmålet knyttet opp mot kjønn og alder. På tross av at dette er på siden av problemstillingen var det spennende å undersøke. Relevante resultater vil bli presentert i neste kapittel.

Tabell 13: Custom tables

	Kjønn											
	Mann						Kvinne					
	Alder						Alder					
	16-24	25-33	34-42	43-51	52-60	61-69	16-24	25-33	34-42	43-51	52-60	61-69
Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	
25/25: Kun én gang som en peptalk	5	5	4	5	2	.	4	3	5	2	4	.
25/25: Over lengre tid som en faktisk leder	3	3	3	4	2	.	2	2	1	1	1	.

## 5.0 Diskusjon

I dette kapittelet drøftes hypotesen i lys av relevant teori.

### 5.1 Hypotese 1: “Kvinner oppfatter destruktiv lederatferd mer negativt enn menn”

I regresjonsanalysen kom det frem at forskjellen i oppfattelsen av destruktiv lederatferd er på .240 i kvinners favør. Det vil si at det er en positiv, men svak samvariasjon. Independent-Samples T test viser at kvinner i gjennomsnitt svarte 5.56 og menn 5.08 på påstandene som skulle måle oppfattelsen av destruktiv lederatferd, fremstilt gjennom lederen i videoen. Tallene fra analysen kan derfor bekrefte hypotesen om at kvinner oppfatter destruktiv lederatferd mer negativt enn menn.

I kjønnsforventninger blir kvinner omtalt som følsomme og omsorgsfulle (Valian 1999, 2). Sett i sammenheng med lederen i videoen vil dette muligens støtte hvorfor kvinner har svart høyt på måleskalaen i spørreundersøkelsen. På den andre siden vil menn i utgangspunktet være mer oppgaveorienterte og instrumentelle, samt at de ser

på destruktiv lederatferd som en del av bedriftens strategi. Det er derfor interessant å se at menn også har svart negativt, og kjønnsforskjellen er dermed relativt liten. Gjennom attribusjonsteorien forklares det at menn vil se på negative tilbakemeldinger som en ekstern virkning, i motsetning til kvinner som tar negative tilbakemeldinger som personlig kritikk. Dermed trenger kvinner i større grad oppmuntring og feedback i arbeidet de utfører (Drake og Solberg 1995, 99-100). På den andre siden beskriver menn at de ofte ikke ser på destruktiv lederatferd som noe negativt. Dette kan derfor støtte hvorfor kvinner oppfatter destruktiv lederatferd mer negativt. I definisjonen på ledelse kommer det frem at en leder må få oppslutning hos den ansatte gjennom påvirkning mot et felles mål (Arnulf 2012, 9). I tillegg for at arbeidet skal være effektivt mellom leder og den ansatte, må det opprettholdes en god relasjon. En tyrannisk leder jobber for å oppnå mål, men mot de ansatte (Einarsen m.fl. 2008, 241). På bakgrunn av dette kan det derfor tenkes at kvinner ikke mottar tilstrekkelig med støtte og tilbakemeldinger fra lederen, som de muligens trenger for å prestere. Dermed kan vi tenke oss at kvinner i større grad kan være mottakelige for de nevnte konsekvenser som destruktiv lederatferd medfører. Fordi som tidligere nevnt har destruktiv lederatferd stor innvirkning på jobbtilfredshet, prestasjon og motivasjon.

Norge har sammenlignet med andre land kommet svært langt når det gjelder likestilling (Drake og Solberg 1995, 25). Ifølge Jensen (2016) viser tall fra statistisk sentralbyrå at det har vært en sterk økning i sysselsatte kvinner fra 1973 til 2013, samt at småbarnsmødre i nesten like stor grad som småbarnsfedre er ute i jobb. Dette kan derfor være en mulig forklaring på at de klassiske kjønnsrollene blir stadig mer utvasket. Videre kan dette være med på å forklare at kvinner har fått mer erfaring fra arbeidslivet, og dermed blitt mer lik menn på dette området. I spørsmålet "I hvilken grad ville du blitt motivert av denne lederen i jobbsammenheng, kun én gang som en peptalk" svarer menn i gjennomsnitt 4.2. Dette kan være med på å støtte hvorfor menn anser destruktiv lederatferd som en mer integrert del av bedriften enn hva kvinner gjør (Simpson og Cohen 2004). Kvinner svarer i gjennomsnitt 3.6. Likevel er det interessant å se at kvinner i aldersgruppene 34-42 og 52-60 i større grad ville blitt motivert av lederen én gang som en peptalk, enn menn i samme aldersgruppe. Dette kan som nevnt over ha en sammenheng med at disse har mer arbeidserfaring, og i tillegg har hatt egne ledere som de sammenligner lederen i videoen med. Videre må vi

ta til etterretning at alder har et skjevt utvalg og vi kan derfor ikke si med sikkerhet at resultatet er gyldig.

På tross av signifikante funn var ikke forskjellen i oppfattelsen mellom kvinner og menn like stor som først antatt. Som nevnt tidligere er hypotesen utviklet på bakgrunn av vår subjektive oppfatning og mytene som eksisterer rundt kjønnsforskjeller. Ut fra våre funn sett i sammenheng med teorien som foreligger rundt kjønnsforskjeller, kan vi tildels bryte ned myten om at kvinner er mer sårbare. Resultatet kan derfor være med på å videreføre holdninger om at det ikke er så stor forskjell mellom kvinner og menn. Likevel er vi kritiske til resultatet på grunn av utvalgsstørrelsen i spørreundersøkelsen.

## **6.0 Avslutning**

### **6.1 Konklusjon**

Formålet med bacheloroppgaven var å samle inn og analysere data på bakgrunn av tidligere forskning og teori for å undersøke problemstillingen:

*“I hvilken grad eksisterer det kjønnsforskjeller i oppfatningen av destruktiv lederatferd?”*

I tillegg ble det utformet en hypotese som ga uttrykk for en antakelse om at kvinner oppfatter destruktiv lederatferd mer negativt enn menn. Resultatene tyder på at det er en liten, men signifikant forskjell i oppfattelsen av destruktiv lederatferd mellom kvinner og menn. Hypotesen kan dermed bekreftes.

### **6.2 Kritikk**

#### **6.2.1 Utvalg**

I etterkant av gjennomføringen ser vi at det er flere svakheter ved oppgaven. På grunn av begrenset tid og ressurser ble ikke utvalgsstørrelsen ideell. Videre var det et stort frafall av respondenter i spørreundersøkelsen. Til tross for at videoen ble klippet ned til fire minutter, var det mange som avsluttet spørreundersøkelsen før de så den. I tillegg ble utvalget skjevt i forhold til bosted og alder. Dette kan skyldes at spørreundersøkelsen ble lagt ut på sosiale medier. Som en konsekvens kunne ikke

disse bakgrunnsvariablene benyttes for å se om de kunne ha en innvirkning i oppfattelsen av destruktiv lederatferd. Videre kan det også ha forekommet useriøse svar, da respondentene skjønnte hva vi ville ha svar på og gjorde dette for å “hjelp oss”. På den andre siden er fordelen ved sosiale medier at det er enkelt og medfører ingen økonomiske kostnader.

### **6.2.2 Spørreundersøkelsen**

En annen kritisk faktor ved oppgaven er spørreundersøkelsen. Ved upresis ordlyd på spørsmål og påstander risikerer man at de kan feiltolkes, og at respondentene ikke svarer slik det er ment de skal svare. Når de 14 kategoriene av destruktiv lederatferd ble omformulert til påstander, kunne noen av disse vært presentert på en bedre måte. Påstand 14 “Lederen fremstår impulsiv” og påstand 22 “Lederen fremstår som troverdig” måler mot 1 på skalaen, i motsetning til de andre som måler mot 7. Dette er ikke tilfredsstillende og gjorde at disse ble fjernet fra datasettet.

Videre mistes muligheten til å få dybde i svarene ved å ha en standardisert spørreundersøkelse. I tillegg burde vi hatt tvunget svar i spørreundersøkelsen, da noen av respondentene unnlot å svare på enkelte påstander. Systematiske målefeil kan ha oppstått underveis i spørreundersøkelsen. Det vil si at respondentene kan ha svart noe annet enn det de faktisk mener. Videre i spørreundersøkelsen kan respondentene i tillegg ha klart å finne ut hva denne gikk ut på, og/eller at det var opplagt at vi ville ha negative svar. Dette kan være en av grunnene til at resultatet ble såpass likt mellom kvinner og menn.

### **6.2.3 Kontrollspørsmål**

Kontrollspørsmålet i spørreundersøkelsen var “Hva er det siste lederen sier i videoen?”. Svaralternativene var “Always be closing” og “A loser is a loser”, hvor sistnevnte er korrekt svar. Bakgrunnen for valg av kontrollspørsmål var at det skulle omhandle noe som ble sagt eller gjort mot slutten av videoen, slik at vi til en viss grad kunne kontrollere om respondentene så hele. Lederen er svært konkret og legger trykk på det siste han sier (“A loser is a loser”). Det tilsier at respondentene burde lagt merke til denne setningen og det ble derfor besluttet at spørsmålet skulle omhandle dette.

Gjennom pretesten ble testpersonene spurt om det var et kvalifisert kontrollspørsmål. Testpersonene mente på lik linje med oss at spørsmålet var forståelig, samt at det ville avdekke om respondentene så videoen eller valgte å gå direkte til påstandene. Likevel var det som nevnt tidligere mange respondenter som svarte feil. I ettertid tar vi kritikk for at dette spørsmålet ble valgt, men mest kritikkverdig er svaralternativene. “Always be closing” ble fremstilt både verbalt og visuelt i begynnelsen av videoen, samt at det er selve budskapet. Det kan derfor være grunnen til at respondentene valgte dette svaralternativet og ikke det som faktisk var korrekt, fordi det var dette de husket best.

#### **6.2.4 Validitet og reliabilitet**

Når den konvergente faktoranalysen ble gjennomført måtte to av dimensjonene fjernes. Vi mistet derfor 2/16 av begrepet destruktiv lederatferd, som videre resulterte i dårlig begrepsvaliditet. Dette kunne vært unngått om vi hadde målt begrepet på en annen måte enn ved hjelp av videoen og de tilhørende påstandene. Den eksterne validiteten for spørreundersøkelsen er ikke reell fordi det ikke kan sies med sikkerhet at resultatene er generaliserende. Resultatene er dermed kun gjeldende for de som deltok i denne undersøkelsen. Dersom utvalgsstørrelsen hadde vært større kunne vi trolig generalisert til populasjonen.

I følge Ringdal (2013, 96) er det en forutsetning at om reliabiliteten er høy skal validiteten være høy. I vårt tilfelle har vi ikke utført gjentatte målinger med de samme måleinstrumentene og reliabiliteten i denne oppgaven er dermed lav. Dersom spørreundersøkelsen ble gjennomført på nytt, kunne vi sett om utfallet ville blitt det samme.

### **6.3 Fremtidige forskningsområder**

Som nevnt tidligere finnes det generelt lite forskning på destruktiv ledelse. Det er likevel et aktuelt tema som har behov for mer fokus og forskning. Det finnes flere måter å undersøke kjønnsforskjeller i oppfatning av destruktiv lederatferd. En kan eksempelvis gjennomføre studier ved bruk av tidsseriedata på en gruppe over en lengre periode for å se om det oppstår endringer. Dette kan også gjøres i forhold til

undersøkelsens reliabilitet, ved å utføre gjentatte målinger med de samme måleinstrumentene. Vi kan da se om resultatene er gjentakende.

Videre kan det være andre variabler enn kjønn som påvirker oppfattelsen av destruktiv lederatferd, eksempelvis alder, bosted og eventuell annen bakgrunn. I spørreundersøkelsen var det spørsmål om militær-bakgrunn og jobbsituasjon, men vi valgte å ikke bruke disse likevel. Derfor kan være interessant å se dette i et større perspektiv. I tillegg kan det være spennende å se om det eksisterer forskjeller i ulike bedrifter og bransjer, samt om det er en kvinnelig vs. en mannlig leder.

Studier kan også undersøke temaet ved bruk av kvalitativ forskningsmetode. Denne oppgaven tilsier at det eksisterer en forskjell i oppfattelsen mellom kvinner og menn. Det ville derfor vært interessant å gå i dybden. Eksempelvis gjennom observasjon for å se på årsakene til atferden, oppfattelsen av den og konsekvensene.

I etterkant av Custom tables-analysen ser vi spennende sammenhenger. Resultatet kan derfor være utgangspunktet for videre forskning. Både kvinner og menn oppfattet lederen som destruktiv. Likevel er det spennende å se at det eksisterer forskjeller på tvers av kjønn og alder, sett i sammenheng med om de ville blitt motivert av denne lederen både som én peptalk og over lengre tid. En tyrannisk leder jobber som nevnt tidligere for å oppnå organisasjonens mål, men handler destruktivt mot de ansatte. Det kan derfor være interessant å se på hvorfor mennesker blir motivert av slik atferd, samt hvilke konsekvenser det medfører.



## 7.0 Litteraturliste

- Aasland, Merethe Schanke, Anders Skogstad, Guy Notelaers, Morten Birkeland Nielsen og Ståle Einarsen. 2010. "The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour." *British Journal of Management*, Vol. 21, 438–452. Lesedato 20. februar 2017: doi:10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bulmer, M. G. 1965. *Principles of statistics*. New York: Dover publications.
- Buss, Arnold H. 1961. *The psychology of aggression*. New York: Wiley and Sons.
- Bø, Inge og Per Morten Schiefloe. 2007. *Sosiale landskap og sosial kapital – Innføring i nettverkstenking*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Drake, Irmelin og Anne Grethe Solberg. 1995. *Kvinner og ledelse, gjennom glasstaket?* Oslo: Tano Aschehoug.
- Einarsen, Ståle, Merethe Schanke Aasland og Anders Skogstad. 2007a. "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model." *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. Lesedato 23. januar 2017: doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.002
- Einarsen, Ståle, Anders Skogstad, Merethe Schanke Aasland og Anne Marie Sand Bakken Løseth. 2008. "Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel." I Skogstad, Anders og Ståle Einarsen (red.) *Destruktiv lederskap: Årsaker og konsekvenser*, 233-254. Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, Ståle, Målfrid Tangedal, Anders Skogstad, Stig Berge Matthiesen, Merethe Schanke Aasland, Morten Birkeland Nielsen, Brita Bjørkelo, Lars Glasø og Lars Johan Hauge. 2007b. "Et brutalt arbeidsmiljø? En undersøkelse av mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv." Bergen: Bergen Bullying Research Group, Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen. Lesedato 23. januar 2017:

[http://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/2381/Rapport\\_BBRG\\_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/2381/Rapport_BBRG_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Finch, John F., Stephen G. West og David P. MacKinnon. 1997. "Effects of Sample Size and nonnormality on the Estimation of Mediated Effects in Latent variable Models." *Structural Equation Modeling*, 4(2):87-105. Lesedato 05. april 2017: doi:10.1080/10705519709540063

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jensen, Ragnhild Steen. 2016. "Manglende likestilling i arbeidslivet er den største barrieren." *Arbeidslivet*. Lesedato 07. april 2017:

<http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Likestilling/Manglende-likestilling-i-arbeidslivet-er-den-storste-barrieren/>

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2015. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Kile, Svein M. 1990. *Helsefarlige ledere og medarbeidere*. Oslo: Hjemmets bokforlag.

Myklemyr, Anita. 2008. "Normalt at ledere er destruktive." *Dagens perspektiv*.

Lesedato 07. februar: <http://www.dagensperspektiv.no/2008/normalt-at-ledere-er-destruktive>

Nielsen Birkeland, Morten, Merethe Schanke Aasland, Stig Berge Matthiesen, Anders Skogstad og Ståle Einarsen. 2004. Destruktiv ledelse. *Magma*. Lesedato 13. januar 2017: <https://www.magma.no/destruktiv-ledelse>

Nielsen Birkeland, Morten, Stig Berge Matthiesen og Ståle Einarsen. 2005. "Ledelse og personkonflikter: Symptomer på posttraumatisk stress blant ofre for mobbing og ledere." *Nordisk Psykologi*, 57(4):391-415. Lesedato 21. januar 2017: <http://folk.uib.no/pspsm/documents/NIELSEN-et-al.pdf>

- Pallant, Julie. 2016. *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. 6. utg. Berkshire: Open university press. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schyns, Birgit og Jan Schilling. 2012. "How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes." *The Leadership Quarterly*, 24 (2013):138–158. Lesedato 26. januar 2017: doi:10.1016/j.leaqua.2012.09.001
- Simpson, Ruth og Cohen Claire. 2004. "Dangerous work: The gendered nature of bullying in the context of higher education." *Gender Work and Organization*, 11(2):163-186. Lesedato 30.januar 2017: doi:10.1111/j.1468-0432.2004.00227.x
- Skogstad, Anders. 1997. "Effects of leadership behaviour on job satisfaction, health and efficiency." Doktoravhandling, Det psykologiske fakultet. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Valian, Virginia. 1999. *Why so slow - The advancement of women*. Massachusetts: Institute of Technology.
- Youtube. "Leadership - Glengarry Glen Ross - Alec Baldwin speech." Lastet opp 17. februar 2007: <https://www.youtube.com/watch?v=xKzMd328bMw>

## Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

Denne spørreundersøkelsen gjennomføres som en del av vår bacheloroppgave. Undersøkelsen er frivillig og anonym, og ingen av svarene vil spores tilbake til deg på noen som helst måte. Det finnes ingen "riktige" eller "gale" svar. Dersom ingen av svarene passer bra for deg, krysser du av for det svaret som føles best. Det er viktig at du svarer på alle spørsmålene, og ser videoen som er vedlagt. Lykke til!

---

1/25: Kjønn

Kvinne

Mann

---

2/25: Alder

---

3/25: Bosted

4/25: Har du vært i militæret?

Ja

Nei

---

5/25: Er du i jobb?

Ja

Nei

---

6/25: Hvilken tittel og stillingsprosent har du? (eksempel: butikkmedarbeider, 50%)

---

7/25: Hvor mange års jobberfaring har du? (uavhengig av stillingsprosent)









