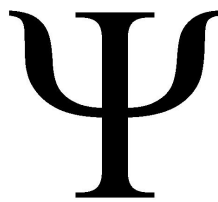




DET PSYKOLOGISKE FAKULTET



**Passivt-unnvikende lederskap i en militær setting, konsekvenser
for ytelse og som tilstand avhengig av mestringsstro og emosjonell
attribusjonsstil**

HOVEDOPPGAVE

Profesjonsstudiet i psykologi

Håkon August Sire

Høst 2018

Forord

Mitt første møte med lederskapsfaget var på befalsskolen i 2010. I den sammenheng ble jeg kastet ut i både godt og dårlig lederskap, utført av både meg selv og mine medelever. Jeg fikk merke effektene av forskjellige former for lederskap på kroppen, innsatsen, humøret og motivasjonen. Siden den gang har jeg hatt et spesielt fokus på ledere og lederskapet som utøves, både andres og mitt eget når jeg selv er i lederrollen i Heimevernet. Lederskap er en kunst som jeg har latt meg fascinere av, og som jeg heldigvis har fått mer innblikk i gjennom studiet. Forelesningene til Astrid Kaufmann, Jørn Hetland, Anders Skogstad, Stig Berge Matthiesen og Olav Kjellevold Olsen har vært kjærkomne og inspirerende supplement til de kliniske og basalpsykologiske fagene på profesjonsstudiet. Denne oppgaven hadde ikke blitt til om ikke undertegnede hadde søkt mot kaffemaskinen i femte, akkurat i samme minutt som Morten skulle fylle sin kopp – og heller ikke dersom ikke undertegnede hadde møtt Mortens bror på HV-øvelse noen uker i forveien. Vårt felles bekjentskap startet en fruktbar samtale, bare noen dager før valget av veileder skulle falle. Takk til Morten Nordmo for stødig og munter veiledning i et hektisk semester.

Bergen, 10.12.2018

Håkon August Sire

Abstract

Poor leadership is related to negative performance outcomes in the workplace. The effect is well established in traditional occupational settings. However, there is a paucity of research in military leadership settings. We predicted that the chaotic nature of the military/naval leadership setting would lead to a clear negative effect of poor and lack of leadership on performance. Additionally, we predicted that social support would reduce the negative impact of poor leadership on performance. Lastly, we hypothesize that poor leadership is associated with a combination of negative affect and less self-efficacy, as predicted by social cognitive theory. We test the relationships between passive-avoidant leadership, performance, negative affectivity and self-efficacy on a group of Royal Norwegian Navy cadets on mission in the Nordic sea and the Atlantic Ocean. We found a positive association between low leader self-efficacy and passive avoidant leadership. We also found a positive association between negative affective state and passive avoidant leadership. Consistent with earlier research, it was found a positive association between passive avoidant leadership and reduced task performance among followers. Social support among followers showed no significant effect as buffer against passive avoidant leadership. Contrary to our hypothesis, high self-efficacy was found to increase susceptibility to the influence of negative affect on passive-avoidant leadership behavior. The results suggest that passive-avoidant leadership is a state that is under influence by negative affect and self-efficacy.

Sammenfatning

Dårlig lederskap er relatert til dårlig ytelse på arbeidsplassen. Virkningen er godt dokumentert på ordinære arbeidsplasser. Det er imidlertid knapphet på forskning i militære sammenhenger. Vi predikerte at den kaotiske tilstanden som preger lederskapsituasjoner i militæret/marinen ville lede til en tydelig negativ virkning av dårlig eller uteblitt lederskap på ytelse. I tillegg predikerte vi at sosial støtte ville redusere den negative virkningen av dårlig lederskap på ytelse. Til sist hypotetiserte vi at dårlig lederskap er assosiert med en kombinasjon av negativ affekt og lav mestringstro, i tråd med sosialkognitiv teori. Vi tester sammenhengen mellom passivt-unnvikende lederskap, ytelse, negativ affektivitet og mestringstro på en gruppe kadetter på Sjøkrigsskolen under et seiltokt over Norskehavet og Atlanterhavet. Vi fant en positiv assosiasjon mellom lav mestringstro og passivt-unnvikende lederskap. Vi fant også en positiv sammenheng mellom negativ affektiv tilstand og passivt-unnvikende lederskap. I tråd med tidligere funn, fant vi en positiv sammenheng mellom passivt-unnvikende lederskap og redusert ytelse blant medarbeidere. Sosial støtte blant medarbeidere viste ingen signifikant sammenheng som buffer mot virkningen av passivt-unnvikende lederskap. I motsetning til hypotesen vår, fant vi at høy grad av mestringstro øker mottakeligheten for innvirkning av negativ affekt på utøvelse av passivt-unnvikende lederskap. Resultatene foreslår at passivt-unnvikende lederskap er en tilstand som er under innflytelse av negativ affekt og mestringstro.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Abstract.....	ii
Sammenfatning.....	iii
Innholdsfortegnelse.....	iv
Introduksjon.....	1
Teoretisk rammeverk.....	2
Fullspektrummodellen for lederskap.....	2
Destruktivt lederskap.....	5
Passivt-unnvikende lederskap.....	7
Militær virksomhet og lederskap.....	9
Organisering.....	10
Stress.....	10
Ensomhet.....	11
Usikkerhet.....	11
Maktesløshet.....	11
Kjedsomhet.....	12
Fare.....	12
Arbeidsbelastning.....	13
Passivt-unnvikende lederskap og virkningen på ytelse.....	13
Ytelse.....	13
Sosial støtte.....	15
Kjennetegn ved passivt-unnvikende ledere: Mestringstro og negativ affekt.....	16
Mestringstro.....	17
Kilder til mestringstro.....	19
Mestringstro og ytelse.....	21

Mestringstro og passivt-unnvikende lederskap.....	23
Negativ affekt.....	24
Metode.....	25
Deltakerkarakteristikk, prosedyre og design.....	25
Målinger.....	26
Trekkmålinger.....	26
Daglige målinger.....	27
Statistikk og dataanalyse.....	28
Resultater.....	30
Deskriptiv statistikk.....	30
Flernivå hypotesetesting.....	31
Interaksjonseffekt.....	32
Diskusjon.....	33
Begrensninger og styrker.....	36
Retningslinjer for videre forskning.....	38
Implikasjoner for lederskapstrening.....	38
Konklusjon.....	39
Referanser.....	40

Introduksjon

Lederskap berører oss alle. Noen ledere er dyktige og inspirerende, andre er vanskelige å ha med å gjøre – og atter andre svikter når det gjelder. Alle berøres av ledere, og mange forholder seg til en eller flere ledere gjennom hele yrkeslivet. Lederes innflytelse er innbakt i samfunnet på lavt og høyt nivå – fra skiftledere, gruppeledere, og formenn i vel, til styreledere, statsledere og generaler. Ledere har alltid makt, og lederes handlinger har større konsekvenser enn de samme handlingene utført av mennesker som ikke leder. Samfunnet har en tendens til å mane frem bildet av den heroiske lederen (Yukl, 1999), men lederskap har tilsynelatende vel så ofte destruktive sider (Conger, 1990). Det finnes betydelig forskning som støtter antakelsen om at godt lederskap gir gode resultater (Avolio & Bass, 1994; Bass, 1999; Dumdum, Lowe, & Avolio, 2002; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Samtidig har det vist seg at virkningen av destruktivt lederskap ser ut til å være større enn virkningen av godt lederskap (Judge & Piccolo, 2004). Denne observasjonen sammenfaller med det generelle fenomenet om at dårlig påvirkning har sterkere innflytelse på mennesker enn god påvirkning (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001). Slike funn peker mot viktigheten av å forstå fenomenet destruktivt lederskap. Sagt med James MacGregor Burns: «Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth» (1978, s. 1-2). Det finnes mange former for destruktivt lederskap, både aktive og åpenlyse, subtile og passive. Passive former for destruktivt lederskap har nylig fått oppmerksomhet i forskningslitteraturen, og mye tyder på at passivt lederskap utgjør størsteparten av destruktivt lederskap (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010). Begrepet passivt-unnvikende lederskap brukes som et samlebegrep for ulike men tilsvarende former for passivt destruktivt lederskap (Bass, 1996; Bass, 1990; Aasland et al., 2010).

Passivt-unnvikende lederskap har flere negative konsekvenser for medarbeidere og arbeidsmiljøet (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007). Samtidig er det uklart hvilke faktorer som påvirker utøvelsen av passivt-unnvikende lederskap og om det

finnes beskyttende faktorer som virker som buffer mot de negative virkningene av slikt lederskap. Fremveksten av forskning på negative effekter av destruktivt lederskap gjør det naturlig å undersøke hvorvidt effektene er de samme i andre typer arbeid. I operative situasjoner (militæret, politiet, brannvesenet osv.) har ledere en kritisk rolle for utfallet av situasjonen, men det eksisterer lite forskning på de eventuelle negative konsekvensene av lederskap i disse situasjonene. I tillegg er det også usikkerhet rundt forløperne til destruktiv og passivt unngående ledelse i slike situasjoner.

Denne studien vil undersøke hvilken påvirkning passivt-unnvikende lederskap har på ytelsen til en militær enhet i den norske marine under et seiltokt i krevende omstendigheter. Vi undersøker i hvilken grad sosial støtte virker som buffer mot innflytelsen av destruktivt lederskap, og hvorvidt sosial støtte interagerer med passivt-unnvikende lederskap for å produsere redusert ytelse. For å forstå mer om hvilke faktorer som påvirker utøvelsen av passivt-unnvikende lederskap, undersøker vi også hvilken påvirkning mestringstro og negativ affekt har på omfanget av passivt-unnvikende lederskap.

Teoretisk rameverk

Fullspektrummodellen for lederskap (Full Range of Leadership Model)

Fullspektrummodellen beskriver lederskap i henhold til et kontinuum som fordeler seg lineært i et koordinatsystem bestående av aksene effektiv-ineffektiv og passiv-aktiv. Modellen består av tre kategorier: Transformasjonslederskap, transaksjonslederskap og laissez-faire-lederskap (Avolio & Bass, 1994). De tre kategoriene består av til sammen syv faktorer, som vil bli forklart etter tur i henhold til kategori. De tre modellene ansees som mer eller mindre komplimentære. Det antas at alle ledere innehar mer eller mindre av de forskjellige kategoriene, heller enn at hver leder hører til en eller annen av kategoriene (Avolio & Bass, 1994).

Transformasjonslederskap kjennetegnes av at lederen er opptatt av medarbeidernes ytelse, og ønsker å bidra til at de når sitt potensiale (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990).

Lederen har tydelige verdier og visjoner, og innehar en karismatisk væremåte som påvirker medarbeiderne til å dele lederens verdier og yte ut over sin egeninteresse mot virksomhetens felles mål (Kuhnert, 1994). I henhold til koordinatsystemet befinner transformasjonslederskap seg i kvadranten effektiv/aktiv. Transformasjonslederskap består av de følgende faktorene: Idealisert innflytelse, der lederen fremstår som en karismatisk rollemodell; inspirerende motivasjon, der lederen utformer en tiltalende visjon; intellektuell stimulering, der lederen fremmer kreativ tenking og innovasjon; og individualisert hensyn, der lederen driver veiledning og støtte av den enkelte (Avolio & Bass, 1994).

Det foreligger betydelig empirisk støtte til å hevde at transformasjonslederskap er en effektiv lederskapsmodell (Avolio & Bass, 1994; Bass, 1999; Dumdum et al., 2002; Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996). Transformasjonslederskap har blitt assosiert med en rekke gunstige utfallsmål blant medarbeidere: bedre ytelse (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Hater & Bass, 1988; Howell & Avolio, 1993); bedre samhold (García-Guiu, Moya, Molero, & Moriano, 2016); gunstig utvikling av moralske holdninger (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002); gruppetilhørighet og kollektiv innsatsvilje (Jung & Sosik, 2002); og mindre urettmessig sykefravær (Frooman, Mendelson, & Kevin Murphy, 2012). Ledere som anvender transformasjonslederskap ansees som mer effektive (Howell & Avolio, 1993), og ledere som er kjent for å ha særdeles høy ytelse blir predikert ut fra skåring på kartleggingsskjema for transformasjonslederskap (Hater & Bass, 1988).

Transformasjonslederskap henger sammen med den relaterte modellen transaksjonslederskap, og det har blitt understreket av vellykket transformasjonslederskap også inkluderer transaksjonslederskap (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006). I lys av perspektivet transaksjonslederskap er forholdet mellom leder og medarbeider en utvekslingsprosess. Sammenhengen mellom transaksjonslederskap og en rekke gunstige utfallsmål har blitt tydelig demonstrert i litteraturen (Bass et al., 2003; Dumdum et al., 2002;

Howell & Hall-Merenda, 1999; Howell & Avolio, 1993; Lowe et al., 1996; Martínez-Córcoles & Stephanou, 2017).

Transaksjonslederskap består av faktorene betinget belønning og aktivt og passivt unntakslederskap. Betinget belønning beskriver utvekslingen mellom leder og medarbeider, der medarbeider yter innsats mot en fastsatt type belønning, eg. forfremmelse, bonus, nytt kontor, tidlig fri etc. (Howell & Avolio, 1993). Lederen fastsetter hva som forventes av medarbeideren og hva medarbeideren kan forvente som belønning for innsatsen. Lederen følger opp at føringene blir etterlevd, og sørger for å gi belønning som avtalt (Bass, 1985). Betinget belønning utgjør således en positiv korreksjon, der medarbeidere får insentiver for å utføre ønskelig adferd.

Unntakslederskap beskriver alle former for rettleiding av uønsket eller underoptimal adferd, og utgjør således en negativ korreksjon. Aktivt unntakslederskap kjennetegnes av at lederen driver jevnlig oppfølging av medarbeiderne med umiddelbar korreksjon dersom feil og avvik observeres. Passivt unntakslederskap kjennetegnes derimot av at lederen ikke driver oppfølging av sine medarbeidere, og reagerer kun for å korrigere eller straffe uakseptabel oppførsel først etter at en eller annen større negativ konsekvens allerede har oppstått (Bass, 1996; Howell & Avolio, 1993). Både passivt og aktivt unntakslederskap regnes som ugunstige lederskapsmetoder, og regnes som metoder som kan være frustrerende for medarbeidere (Bass, 1985).

I henhold til koordinatsystemet i modellen, befinner transaksjonslederskap seg i midten og utgjør dermed en mellomting av aktivt og passivt, effektivt og ineffektivt. Blant de tre faktorene befinner betinget belønning seg i kvadranten aktiv/effektiv, aktivt unntakslederskap befinner seg i origo av koordinatsystemet som en mellomting mellom passivt/aktivt og effektivt/ineffektivt, og passivt unntakslederskap befinner seg i kvadranten passivt/ineffektivt. Passivt og aktivt unntakslederskap har vist seg å være forskjellige faktorer

(Hater & Bass, 1988; Yammarino & Bass, 1990), og passivt unntakslederskap har vist seg å være særlig uhensiktsmessig blant de to faktorene (Bass, 1999)

Laissez-faire-lederskap har blitt omtalt som en form for ikke-lederskap, der lederen lar virksomheten seile sin egen sjø (ie. laissez-faire - "la det skure"). Laissez-faire lederen besitter en lederrolle, men unnlater stort sett å utføre arbeidsoppgavene sine og utfylle ansvaret sitt (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Dette innebærer blant annet at lederen frasier seg ansvar, følger ikke opp medarbeidere, utsetter beslutninger, unnlater å gi tilbakemeldinger, ikke involverer seg i problemer som oppstår blant medarbeidere og gir liten innsats for å legge til rette for at medarbeidernes behov oppfylles (Frooman et al., 2012; Northouse, 2018). På denne måten forsømmer laissez-faire lederen lederskapet av virksomheten, samtidig som en slik leder fratar muligheten for annet lederskap. Laissez-faire-lederskap befinner seg i kvadranten ineffektiv/passiv i koordinatsystemet, i negativ ekstremitet av modellens kontinuum, tilgrensende til kategorien passivt unntakslederskap (Avolio & Bass, 1994). Både laissez-faire-lederskap og passivt unntakslederskap kan betraktes som to former for destruktivt lederskap.

Destruktivt lederskap

Til forskjell fra konstruktive former for lederskap, kjennetegner destruktivt lederskap systematisk og gjentatt underminering og sabotasje av ett eller flere aspekter av en organisasjons virksomhet, herunder de ansattes effektivitet, velvære og trivsel (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007). Destruktivt lederskap har vist seg å ha alvorlige negative innvirkninger på en rekke områder blant underordnede og organisasjonen som helhet, slik som trivsel på arbeidsplassen, utbrenthet, motstandsadferd og sykefravær (Ashforth, 1994; Duffy, Ganster, & Pagon, 2002; Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007; Kelloway, Sivanathan, Francis, & Barling, 2005; Tepper, 2000). Ulike anslag på fenomenets utbredelse er blitt foreslått, og i en norsk studie ble det funnet andeler på mellom 33-61% (Aasland et al., 2010).

Det har blitt beskrevet mange former for destruktivt lederskap, og de mange begrepene har blitt forsøkt forent i et felles system for destruktivt lederskap. Begreper som smålige tyranner (Ashforth, 1994), helsefarlige ledere (Kile, 1990), misbrukende ledere (Tepper, 2000), etc., beskriver ulike typer destruktive ledere. Det er blitt funnet høy grad av likhet i type og omfang av negative utfallsmål mellom de forskjellige begrepene for destruktivt lederskap (Schyns & Schilling, 2013). Begrepene har også vist seg å ha betydelig grad av overlapp når det kommer til karakteristikk (Einarsen et al., 2007). Destruktivt lederskap har derfor blitt forsøkt beskrevet som ett samlet begrep i form av et koordinatsystem. Koordinatsystemet utgjøres av aksene positiv/negativ adferd mot underordnede og positiv/negativ adferd mot organisasjonen (Einarsen et al., 2007). Konstruktivt lederskap representeres av kvadranten positiv adferd mot underordnede/positiv adferd mot organisasjonen.

Destruktivt lederskap representeres av de tre andre kvadrantene, som er gitt følgende navn: Støttende-illojalt lederskap (anti-organisasjonsadferd/pro-medarbeideradferd); tyrannisk lederskap (anti-medarbeideradferd/pro-organisasjonsadferd); og til sist avsporet lederskap (anti-organisasjonsadferd/anti medarbeideradferd). Flere av de destruktive formene for lederskap karakteriseres av aktivt manipulerende, aggressive og/eller nedbrytende handlinger overfor ansatte (Duffy et al., 2002; Einarsen et al., 2007), men i nyere tid har også passive former for lederskap blitt kategorisert som destruktivt lederskap. Det ser ut til at de mest overlagte og tyranniske formene for destruktivt lederskap er relativt lite utbredt, og at brorparten av destruktivt lederskap forekommer i form av mer passive utgaver (Aasland et al., 2010). Det har derfor blitt foreslått økt innsats i forskning på passivt lederskap.

Passivt destruktivt lederskap utgjøres hovedsakelig av begrepene laissez-faire-lederskap og passivt unntakslederskap. Laissez-faire-lederskap har vist seg å ha destruktive virkninger som går langt ut over det fraværet av en leder ville antas å gi (Skogstad et al., 2007). Derfor er antakelsen om laissez-faire-lederskap som en form for ikke-lederskap mer

eller mindre forkastet (Einarsen et al., 2007). Tilsvarende har det blitt funnet støtte for at passivt unntakslederskap ikke bare er en mindre god lederskapsform, men at den kan være kontraproduktiv eller destruktiv (Bass & Avolio, 2004). Det foreligger dermed betydelig empirisk støtte til at passive former for lederskap bør betraktes som destruktivt.

For å belyse hvordan passivt lederskap kan virke destruktivt, er det nyttig å se nærmere på begrepet passiv aggresjon. I henhold til Buss (1961) kan aggressiv adferd på arbeidsplassen kategoriseres i henhold til tre dimensjoner: Fysisk/verbal; aktiv/passiv; direkte/indirekte. Eksempler på direkte, passiv, fysisk aggresjon kan være å unnlate å gi ressurser til offeret, holde offeret utenfor sosiale sammenkomster eller forhindre vedkommende fra å uttrykke seg selv. Indirekte, passiv, fysisk aggresjon inkluderer blant annet å unnlate å følge med på møter som holdes av offeret eller unnlate å gi en forventet promotering eller lønnsforhøyelse uten saklig grunn. Passiv, direkte, verbal, aggresjon kan komme til uttrykk ved ikke å ringe offeret tilbake igjen, ikke prate til offeret (silent treatment). Passiv, indirekte, verbal aggresjon kan være i form av unnlattelse av å gi viktig informasjon til offeret, ikke å gi viktig feedback til offeret, eller ikke å varsle offeret om en trussel eller fare (Neuman & Baron, 2005). I lys av Buss' rammeverk kan altså adferd som assosieres med passivt lederskap kategoriseres som passiv aggresjon, som i sin tur gjør det meningsfullt å inkludere passivt lederskap i kategorien destruktivt lederskap (Bass, 1990; Aasland et al., 2010).

Passivt-unnvikende lederskap

Begrepet passivt-unnvikende (PU) lederskap samler de to begrepene laissez-faire-lederskap og passivt unntakslederskap (Bass, 1996; Bass, 1990; Aasland et al., 2010). Passivt-unnvikende lederskap karakteriseres dermed av en leder som stort sett unnlater å ta avgjørelser i det hele tatt, og som i beste fall reagerer først i etterkant av at et problem har oppstått (Bass & Avolio, 2004). Det har blitt argumentert for at passivt unntakslederskap og laissez-faire-lederskap innehar forskjellige kvaliteter og således bør betraktes som forskjellige

lederskapsstiler (Avolio, 1999). Samtidig har det blitt funnet belegg for at passivt unntakslederskap og laissez-faire-lederskap korrelerer sterkt med hverandre og står i samme forhold til en rekke utfallsmål (Hinkin & Schriesheim, 2008b). Passivt unntakslederskap og laissez-faire-lederskap har også vist seg å representere en felles, underliggende faktor (Bass, & Jung, 1999; Den Hartog, Muijen, & Koopman, 1997). I tillegg karakteriseres begge lederskapsformene av at lederen har en tilbakeholdende og inaktiv holdning til sine medarbeidere (Den Hartog et al., 1997).

Det finnes relativt få empiriske studier som har undersøkt fenomenet passivt-unnvikende lederskap eksplisitt, sammenliknet med transformasjonslederskap og transaksjonslederskap (Hinkin & Schriesheim, 2008a; Judge & Piccolo, 2004). Samtidig foreligger betydelige mengder forskningsartikler på begrepene laissez-faire-lederskap og passivt unntakslederskap, henholdsvis, ettersom de utgjør to av faktorene i transaksjonslederskap (Avolio & Bass, 1994). Ettersom det finnes støtte for å betrakte begrepene som del av samme faktor, kan det dermed forsvares også å inkludere laissez-faire-lederskap og passivt unntakslederskap i drøftinger av fenomenet (Avolio et al., 1999; Den Hartog et al., 1997).

Forskning viser relativt stor utbredelse og entydig negative konsekvenser av fenomenet passivt-unnvikende lederskap. Når det kommer til fenomenets utbredelse, har det blant annet blitt funnet at 21,2% av medarbeidere på en større norsk arbeidsplass opplevde høy hyppighet av laissez-faire-lederskap på arbeidsplassen (Aasland et al., 2010). Passivt lederskap er assosiert med dårlig arbeidsmiljø i tillegg til nedsettende og uhøflig stemning blant medarbeidere (Harold & Holtz, 2015). Laissez-faire-lederskap har vist seg å henge sammen med en rekke negative utfall, eg. misfornøydhets, konflikter og ineffektivitet blant ansatte på arbeidsplassen (Bass, 1999), psykisk uhelse og redusert velvære (Barling & Frone, 2017), rollekonflikt, rolleforvirring og konflikter mellom medarbeidere (Skogstad et al., 2007), samt dårlig ytelse (Yammarino, Spangler, & Bass, 1993). Passivt unntakslederskap har

blitt assosiert med stress og utbrenthet (Seltzer, Numerof, & Bass, 1989) i tillegg til kronisk stress (Rowold & Schlotz, 2009). Passivt-unnvikende lederskap ser dermed ut til å være et relativt utbredt fenomen som er assosiert med et bredt spekter av negative virkninger på medarbeidere, blant annet redusert ytelse.

Militær virksomhet og lederskap

Lederskap i militær virksomhet har trolig flere likheter enn ulikheter med lederskap i ikke-operative sammenhenger. Likevel er det aspekter ved militær virksomhet som gjør lederskaps situasjonen særegen. Målet for militære organisasjoner er til enhver tid å gi trussel om og eventuelt anvende makt for å oppnå politiske mål (Ziegler, 1968). En slik maktanvendelse forutsetter at organisasjonen er i stand til å få overtaket på motstanderen. Det å skulle oppnå et slikt overtak krever usedvanlig grad av besluttsomhet og evne til å anvende størst mulig makt på samme sted til samme tid (Keller, 2014). For å være i stand til denne kraftsamlingen, er militære organisasjoner kjennetegnet av en enkel, strengt hierarkisk organisering der hver enkelt enhet står under direkte kommando fra én overordnet. Militære ledere er særegne ved at de leder mennesker gjennom kommando og ordre. Systemet tillater liten grad av avvik fra ordrer, og dersom ordrer ikke utføres treffes disiplinære eller strafferettslige tiltak (Rohmann & Sodeur, 1968). Militæret er organisert for å skape orden og handlekraft i kaotiske situasjoner, slik som i krig. I fredstid er imidlertid organiseringen av militæret mer preget av byråkrati, slik som sivile organisasjoner. Likevel opprettholdes kommandostrukturen, og ledere som står i direkte forbindelse med stående styrker trenes i å utøve ad-hoc lederskap fritatt fra byråkratisk styring (Keller, 2014).

Ledere står i en særstilling i militære organisasjoner sammenliknet med ikke-operative organisasjoner. Den strenge hierarkiske organiseringen av militære organisasjoner gjør at ledere har større påvirkningskraft, større ansvar og mer direkte innflytelse over sine underordnede. Under oppdrag har lederen også stor påvirkning ikke bare på arbeidsoppgavene til sine underordnede, men også på deres fysiske og personlige velvære og trygghet. Den store

stressbelastningen som soldater står under, gjør samtidig behovet for kompetent lederskap adskillig høyere enn i ikke-operative organisasjoner. Særegenheten ved militære organisasjoner vil bli videre diskutert i lys av faktorene organisering og stress.

Organisering. Individuer og enheter i militære organisasjoner er i høy grad avhengige av hverandre, og organisasjonen er svært gruppeorientert. Arbeidsoppgaver og oppdrag blir stort sett utført i grupper. Militære organisasjoner er også strengt hierarkisk organisert. Ledere er ofte i posisjon til å utøve betydelig kontroll og påvirkning over sine underordnede. Militære ledere griper ofte inn i sine underordnedes grunnleggende livsvilkår gjennom hvilke regler og prioriteringer de etablerer, hvilke ordrer som gis til hvem, hvilken støtte og hvilke råd de gir, hvordan de forstår og forklarer den overordnede situasjonen, og hvordan de selv oppfører seg. Alle disse aspektene ved lederens adferd påvirker i sin tur de underordnedes opplevelse av situasjonen (Bartone, 2006).

Stress. Ledere har potensialet til å redusere underordnedes opplevelse av stress i møte med stressende hendelser. Lederen kan endre gruppens oppfatning av situasjonen gjennom å skape en positiv, meningsbærende fortolkning av stressende hendelser. Lederes hardførhet (hardiness; Kobasa, 1979) har en rolle i denne prosessen. Hardførhet gir større toleranse for stress. Ledere som har høy toleranse for stress, har både evne til å fortsette å lede gruppen under stress, og har i tillegg potensialet til å forelegge og demonstrere en positiv fortolkning av stresset gruppen opplever. Hardførhet har vist seg å predikere lederprestasjon best blant flere andre faktorer på sosiale, akademiske, emosjonelle og personlighetsmessige egenskaper, inkludert faktoren transformasjonslederskap (Bartone, 2000). Samtidig er det ikke funnet noen korrelasjon mellom hardførhet og transformasjonslederskap. Det kan uansett se ut til at lederes evne til stressmestring har en helt særegen rolle i militært lederskap. Bartone (2006) trekker frem følgende stressende egenskaper ved skarpe militære operasjoner: Ensomhet, usikkerhet, maktesløshet, kjedsomhet, fare og arbeidsbelastning.

Ensomhet. Ensomhet kjennetegner operativ virksomhet på flere forskjellige områder. Soldater blir ofte sendt til fjerne, fremmede områder, som enten er avfolket eller med en fremmed befolkning. Soldater blir også gjerne sendt langt vekk fra familie og venner, med begrensede kommunikasjonsmuligheter med disse. Militære enheter settes ofte sammen av mannskap som ikke kjenner hverandre fra før av. Alle disse faktorene bidrar til å skape en ensom tilærelse for soldater på oppdrag. Ensomheten som preger operativ virksomhet er altså gjerne på flere plan på samme tid, både familiært, sosialt, kollegialt, kulturelt, og i det hele tatt sivilisatorisk.

Usikkerhet. Usikkerhet gjennomsyrrer militære operasjoner, og endringer forekommer gjerne hyppig og uventet. Oppdragets formål er ofte uklart, og kan raskt endre seg. Retningslinjene for omstendigheter der en skal avgi ild mot potensielle fiender (ie. engasjementsregler; *rules of engagement*; *ROE*) er ofte uklare eller upresise. Kommandostrukturen, hvem som bestemmer og organiserer hva, er ofte uoversiktlig eller mangelfull. Den enkeltes rolle er ofte uavklart eller tvetydig, slik at rolleforvirring preger arbeidet. De sosiale eller adferdsmessige normene som dikterer hva som er passende og upassende oppførsel, er ofte uklare. Disse faktorene bidrar til å skape en arbeidstilværelse som ofte er preget av betydelig usikkerhet på mange ulike og svært viktige områder.

Maktesløshet. Militære organisasjoner begrenser individets egen råderett gjennom streng kommandostruktur og høy grad av sentral kontroll. Disse egenskapene munner ut i betydelig maktesløshet for individet. Bevegelsesfriheten er sterkt begrenset, både i base og på oppdrag. Engasjementsreglene begrenser mulige responser i truende situasjoner, og andre regler legger begrensninger for hvilke situasjoner en kan intervensjonere i. For eksempel begrenses hvorvidt man kan engasjere seg med sivilbefolkningen, som blant annet kan gjøre at en ikke kan yte bistand eller førstehjelp til folk eller dyr i nød. Tiltrengt materiell kan sjelden skaffes til veie på egen hånd, og må gjennom et ofte tungrodd eller dysfunksjonelt logistikkapparat. Den enkelte enhet i samme overordnede styrke/fartøy/base har ofte forskjellig grad av frihet

for sine soldater, noe som tydeliggjør og forsterker oppfatningen av begrensningene en blir påført. For eksempel er enkelte frie til å disponere tiden mellom vakter som de ønsker, mens andre må benytte tiden til trening, forberedelser, etc. Videre har enkelte enheter gjerne bedre forsyning av materiell enn andre. Oppdragets eller deployeringens varighet er ofte ubestemt, og kan heller ikke påvirkes av individets innsats eller ønsker. I tillegg er individet fratatt muligheten fra å påvirke det som skjer i familien hjemme. Operativ virksomhet innebærer således store begrensninger for individet, som skaper betydelig opplevelse av maktesløshet.

Kjedsomhet. Bartone (2006) trekker frem flere forhold ved militære operasjoner som gjennom sin ensformighet skaper stress for soldater. Tendensen til ensformig arbeid over lange arbeidsperioder er en betydelig kilde til stress. I tillegg er det betydelig mangel på arbeidsoppgaver som kan oppleves meningsfulle eller viktige i en større sammenheng. Tendensen til meningsløshet preger også soldaters opplevelse av oppdraget. Soldater ser ofte ikke hensikten med oppdraget, og oppdraget oppleves i det hele tatt ikke som viktig eller meningsfullt. I tillegg til selve arbeidet, er også soldaters fritid en kilde til kjedsomhet. Det er ofte mangel på muligheter for underholdning eller lek, som i sin tur forlenger og forsterker monotonien i den ensformige arbeidshverdagen. Deployering innebærer altså ofte en fundamental kjedsomhet, som skaper et bakteppe av stress for soldater på oppdrag.

Fare. Den kanskje mest åpenbare kilden til stress ved deployering er den konstante og overhengende faren for kritisk skade eller død. Soldater befinner seg ikke bare i områder med slik trussel, men står i et aktivt motstanderforhold til de styrkene som er kilden til trusselen, og vice versa. I motsetning til å komme seg i sikkerhet ved å flykte, står soldater altså igjen og oppsøker trusselen aktivt. Den fiendtlige trusselen er i form av blant annet ild, splinter, artilleri, miner, sprengladninger, etc. I tillegg til trusselen fra fiendtlige styrker, er det en rekke andre risikofaktorer for deployerte soldater. Det er en overhengende risiko for ulykker, inkludert ild fra egne styrker, på grunn av høyt tempo og sårbar organisering og koordinering av enheter i styrken. Mangelfull sanitær organisering, slik som mulighet for håndvask, dusj og

klesvask, kombinert med mange mennesker konsentrert på lite areal skaper vanskelige hygieniske forhold. Det er derfor høy risiko også for sykdomsutbrudd, infeksjoner og forurensning fra giftstoffer. Faren fra kjemiske, biologiske eller nukleære våpen er også aktuell i mange deployeringer, inkludert gassgranater, patroner som er forurenset av avføring, etc. Ikke bare skaper de nevnte truslene angst og stress knyttet til bekymring for eget liv og helse, men også kollegaenes liv og helse. Selv om sjansen for selv å dø eller bli skadet ofte er relativt lav, er det høy sjanse for å bli eksponert for død eller skade blant kollegaer. Slike opplevelser innebærer et betydelig stress med potensiale for umiddelbare og utsatte psykologiske virkninger, som posttraumatisk stresslidelse (PTSD).

Arbeidsbelastning. Deployering innebærer høy arbeidsbelastning, som alene er en betydelig kilde til stress. Deployerte soldater blir sendt ut på hyppige oppdrag, som i tillegg har lang varighet og som ofte innebærer høyt tempo. Under oppdrag er soldater på kontinuerlige skift, uten fritid, som gjerne kan strekke seg over døgn eller uker. Søvndeprivasjon er en vanlig del av soldattilværelsen på oppdrag. Tiden før og etter oppdrag er også preget av høy arbeidsbelastning. Før oppdrag skal utstyr klargjøres, testes og pakkes; ferdigheter skal trenes og oppdraget skal planlegges; det er gjerne mye som skal gjøres og lite tid til rådighet. Etter oppdrag skal det blant annet gjennomføres evalueringer, og utstyr skal telles, pusses og klargjøres på nytt. Deployerte soldater følger gjerne en syklus av forberedelser, oppdrag og etterarbeid, der alle ledd innebærer høy arbeidsbelastning.

Passivt-unnvikende lederskap og virkningen på ytelse

Ytelse. Virkningen av ulike lederskapsmodeller kan vurderes ved å måle medarbeidernes ytelse. Mange av lederskapets karakteristikker er nettopp rettet mot ytelse: Ledere skal sørge for at medarbeidere får ressursene de trenger for å yte; at rollene er tydelig avklarte slik at medarbeidere kan yte mest mulig fokusert; at målene for arbeidet og belønninger som kan oppnås er fastsatt, slik at motivasjonen for å yte er høy (Northouse,

2018). En av vår tids grunnleggende antakelser om lederskap er at lederen kan bidra til økt ytelse (Yukl, 1999).

I den engelske forskningslitteraturen på lederskap benyttes ofte begrepet "performance", som på norsk kan oversettes til både ytelse og prestasjon. I denne oppgaven benyttes begrepet ytelse, fordi ordet prestasjon også betyr ytelse av imponerende grad eller høy kvalitet. I denne sammenheng skal begrepet bare bety i hvilken grad pålagte arbeidsoppgaver utføres, og skal ikke skille ut ytelse av høy kvalitet.

Det finnes mange metoder for å måle ytelse, og et mye brukt begrep er oppgaveytelse (task performance; Borman & Motowidlo, 1993). Oppgaveytelse defineres som handlinger som bidrar til utførelse av formelt fastsatte arbeidsoppgaver. På denne måten er oppgaveytelse knyttet til organisasjonens kjerneoppgaver, slik som kundebehandling, produksjon av varer – eller for denne studiens del – drift av en seilskute med de plikter og oppgaver dette innebærer (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Oppgaveytelse skiller seg fra både effektivitet og produktivitet i den forstand at effektivitet betyr evaluering av resultatet av medarbeideres ytelse, mens produktivitet også tar i betraktning kostnadene som går med for å oppnå et visst effektivitetsnivå (Campbell, 1990).

Oppgaveytelse kan skilles fra kontekstuell ytelse (contextual performance). Kontekstuell ytelse kjennetegnes av handlinger som ikke direkte er knyttet til utførelse av arbeidsoppgaver, men som rettes mot det omkringliggende miljøet som støtter utførelsen av organisasjonens kjerneoppgaver (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Kjennetegn på kontekstuell ytelse er frivillighet, stå-på-vilje og entusiasme, samarbeid og støtte, lojalitet til regler, og eierskap til organisasjonens formål (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Det er godt grunnlag for å anta en sammenheng mellom passivt-unnvikende lederskap og redusert ytelse. Koblingen mellom lederskap og en rekke ulike utfallsmål har blitt tydelig demonstrert i forskningslitteraturen. Gunstige lederskapsstiler som transaksjonslederskap og transformasjonslederskap har vist seg å gi positive utfall (Bass et al., 2003; Hater & Bass,

1988; Howell & Avolio, 1993), mens destruktive lederskapsstiler som passivt-unnvikende lederskap har vist seg å gi ugunstige utfall (Dumdum et al., 2002; Rowold & Schlotz, 2009; Yammarino et al., 1993). Samtidig har det blitt stilt spørsmål ved hvorvidt lederens antatte påvirkning på gruppen er overvurdert (Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985; Yukl, 1999). Uavhengig av om lederens antatte påvirkning på medarbeiderne er overvurdert eller ikke, er det likevel en sammenheng mellom type lederskap og ulike former for frustrasjon, konflikt, uhelse og usikkerhet (se ovenfor). Disse forholdene antas å gå betydelig ut over medarbeideres evne til å utføre arbeidet, og dermed antas det at passivt-unnvikende lederskap påvirker medarbeideres ytelse betydelig.

H1: Passivt-unnvikende lederskap har en negativ effekt på daglig ytelse.

Sosial støtte. Menneskers opplevelse av sosial støtte er en betydelig faktor i forklaringen av både helse og uhelse, trivsel og mistrivsel. Sosial støtte kan defineres som tilgjengeligheten på mennesker som viser følelsesmessig støtte og omsorg (Sarason, Levine, Basham, & Sarason, 1983). Sammenhengen mellom sosial støtte og gunstige utfallsmål har blitt tydelig demonstrert, der sosial støtte virker som en buffer mot ugunstig påvirkning og er en kilde til velvære (Cobb, 1976; Cohen & Syme, 1985; Cohen & Wills, 1985). På denne måten kan sosial støtte skape både velvære og lidelse for mennesker: ved tilstrekkelig sosial støtte opplever mennesker velvære og er mer robuste i møte med negative påvirkninger (Cohen & Wills, 1985); ved utilstrekkelig eller manglende sosial støtte oppleves lidelse, stress og sykdom (Broadhead et al., 1983; House, Landis, & Umberson, 1988).

Sosial støtte bidrar til økt ytelse blant medarbeidere. For eksempel ble det funnet at sammenhengen mellom lederskap og ytelse ble delvis mediert av sosial støtte i form av sammensveising og gruppepotens (Bass et al., 2003), og at sosial støtte gir økt ytelse (Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Duffy et al., 2002; Jung & Sosik, 2002). Det antas dermed at de samme tendensene vil gjelde for vårt utvalg.

H2: Sosial støtte fra kollegaer har en positiv effekt på daglig ytelse.

Passivt-unnvikende lederskap innebærer mangelfull eller fraværende sosial støtte. Lederens posisjon som overordnet i en gruppe, gjør at den har en fremtredende påvirkning på samtlige medarbeidere. Dette gjelder enten lederskapet er aktivt eller passivt, konstruktivt eller destruktivt. Lederen er på denne måten en betydningsfull kilde til sosial støtte for medarbeidere. På den annen side kan lederen også være en like tilsvarende stor kilde til mangelfull sosial støtte – eller dets antonym – sosial underminering (Duffy et al., 2002). Destruktive ledere, slik som passivt-unnvikende ledere, er per definisjon kilder til manglende sosial støtte. Passivt-unnvikende ledere mangler involvering i medarbeidere, gir mangelfull støtte, og er upålitelige og fraværende (Skogstad et al., 2007). Dermed er et av kjennetegnene på en passivt-unnvikende leder nemlig helt eller delvis fravær av sosial støtte.

Sosial støtte virker trolig som en buffer for virkningene av passivt-unnvikende lederskap. Virkningen av sosial underminering ser ut til å overgå virkningen av sosial støtte, og virkningen av sosial underminering ser ut til å være størst når det kommer fra lederen (Duffy et al., 2002). Ledere som oppleves både som kilder til sosial støtte og sosial underminering, fører til økt negativ påvirkning på en rekke utfallsmål. Ettersom sosial støtte ser ut til å beskytte mot virkningene av stress, er det sannsynlig at opplevelsen av sosial støtte vil kunne virke som buffer også mot den negative innflytelsen av passivt-unnvikende lederskap (Cohen & Wills, 1985).

H3: Den negative virkningen av passivt-unnvikende lederskap på ytelse er mindre for kadetter som opplever mer sosial støtte.

Kjennetegn ved passivt-unnvikende ledere: Mestringstro og negativ affekt

Det har blitt diskutert hvorvidt destruktivt lederskap utføres intensjonelt eller ikke. Skogstad et al. (2007) argumenterer for at konsekvensene av lederskapet, snarere enn intensjonen bak lederskapet, avgjør om det er destruktivt. Andre (Schyns & Schilling, 2013) argumenterer for at kun intensjonell adferd bør karakteriseres som destruktivt lederskap.

Uavhengig av intensjon eller ikke, er det nødvendig å få større forståelse for hvilke mekanismer som ligger bak lederadferd som oppleves som destruktiv blant medarbeiderne.

Selv om virkningene av passivt-unnvikende lederskap på medarbeiderne har blitt dokumentert i litteraturen, er det samtidig lite kunnskap om hva som kjennetegner passivt-unnvikende ledere. Dersom passivt-unnvikende lederskap skal betraktes som et samfunnsproblem som bør løses, er det nødvendig å finne ut mer om hva som kjennetegner disse lederne. Det har blitt funnet støtte for at destruktiv lederadferd henger sammen med forskjellige forløpere hos ledere. Aktuelle forløpere og kjennetegn kan være både trekk og tilstander. Johnson, Venus, Lanaj, Mao, and Chang (2012) fant for eksempel at destruktivt lederskap kan predikeres ut fra lederens identitetstype. Ledere som skårer høyt på individuell identitet og lavt på kollektiv identitet viste seg å ha større tilbøyelighet til å utføre destruktivt lederskap (Johnson et al., 2012). Destruktivt lederskap har også vist seg å variere fra dag til dag, noe som tyder på at destruktivt lederskap kan springe ut av tilstand heller enn trekk (Johnson et al., 2012). I tråd med dette, fant Tepper (2007) en sammenheng mellom destruktivt lederskap og ledes opplevelse av urettferdig behandling fra organisasjonen, opplevelse av brudd på psykologiske kontrakter, og til sist negativ affekt. Den foreløpige kunnskapen om forløpere til destruktivt lederskap tyder således på at det mer er forårsaket av bestemte tilstander enn av bestemte trekk. Lord og Hall (2005) foreslår at lederskap kan ansees som en ferdighet som er mer eller mindre utviklet hos den enkelte. På denne måten kan destruktivt lederskap forstås som en form for umodent lederskap som kan modnes ved hjelp av rett opplæring. Passivt-unnvikende lederskap kan trolig forklares både ut fra trekk og tilstander. Fenomenene mestringstro og negativ affekt vil i tråd med dette bli diskutert som to potensielle forklarende variabler for passivt-unnvikende lederskap.

Mestringstro. Sammenhengen mellom selvtillit og effektivt lederskap har blitt solid dokumentert i forskningslitteraturen. Selvtillit som leder kjennetegnes av å ha tiltro til egne evner til å møte situasjonens krav og utføre lederskap på en vellykket måte (McCormick,

2001). Det har blitt vist gjennomgående i litteraturgjennomganger at selvtillit er et av de fremste kjennetegn på effektivt lederskap (B. M. Bass & Stogdill, 1990; House & Aditya, 1997; Northouse, 2018; Yukl & Van Fleet, 1992). Begrepet mestringstro (Bandura, 1986b) har blitt brukt synonymt med selvtillit i forsøket på å utvikle en teori om sammenhengen mellom lederens tro på egne evner og lederskapets suksess (McCormick, 2001). McCormick (2001) foreslår i sin teori at mestringstro er avgjørende for vellykket lederskap.

Begrepet mestringstro er en del av Banduras (1986b) sosialkognitive teori, som er en robust teori med betydelig empirisk støtte. I følge teorien legger tidligere mestringserfaringer til grunn en oppfatning om egen mestringsevne. Denne oppfatningen vil i sin tur påvirke sannsynligheten for mestring av fremtidige problemer. Teorien har fått betydelig støtte i forskningslitteraturen som en betydningsfull faktor i et bredt spekter av ulike situasjoner (Bandura, 1986a, 1986b, 1997). I tråd med Banduras sosialkognitive teori (Bandura, 1986b) må lederskap forstås i lys av tre kategorier: Lederens kognisjoner, lederens adferd og omgivelsene lederskapet utøves i. Mestringstro foreslås som det mest betydningsfulle aspektet ved lederens kognisjoner (McCormick, 2001).

Høy mestringstro bidrar til både økt ytelse og økt velvære, og bidrar dermed til generelt forhøyet funksjon (Bandura, 1994). Mestringstro påvirker blant annet hvordan problemer attribueres. Mennesker med høy mestringstro ser vanskelige oppgaver som utfordringer som skal mestres, heller enn trusler som skal unngås. Når de mislykkes, tolker de dette som følge av manglende innsats, kunnskap, eller ferdigheter som kan erverves heller enn manglende kapasitet eller evne. De er dypt engasjert og setter seg høye mål som de forplikter seg sterkt til. I møte med nederlag øker de innsatsen i stedet for å ta nederlaget på forskudd. Høy mestringstro reduserer individers stressnivå og reduserer sårbarhet for depresjon (Bandura, 1994). Lav mestringstro gir derimot motsatt karakteristikk.

Individer med lav mestringstro skyr vanskelige oppgaver, og ser på slike som personlige trusler. De har generelt sett lave ambisjoner og har svak grad av forpliktelse til

målene de har satt seg. I møte med vanskelige oppgaver vil de ha større tendens til å dvele heller enn å øke innsatsen. De dweler for eksempel over egen feilbarlighet, på hindere de kan komme til å møte på, og forskjellige ugunstige utfall av mislykket mestring av oppgaven. Alle disse tankemønstrene kommer i stedet for å konsentrere seg om hvordan de kan lykkes, slik tilfellet oftere er for individer med høy mestringstro. I møte med vanskeligheter avtar innsatsen i stedet for å øke, i påvente av uansett å skulle mislykkes. Etter motgang eller nederlag tar det lang tid før mestringstroen gjenvinnes, og de ruminerer gjerne over hva som gikk galt. De ser på utilfredstillende ytelse som resultat av manglende evner, og mister derfor raskt troen på egen egnethet. Lav mestringstro øker individers stressnivå og øker sårbarheten for depresjon (Bandura, 1994).

Kilder til mestringstro. Mestringstro betraktes som en egenskap som lar seg påvirke, og det har blitt identifisert flere kilder til mestringstro, herunder mestringsopplevelser, modellæring, sosial overbevisning og kroppslig og emosjonell tilstand (Bandura, 1994).

Mestringsopplevelser innebærer å lykkes med oppgaver som har en viss vanskelighetsgrad. Mestringsopplevelser medfører at individet lærer at en har evne til å få til det en ønsker, og at vanskelige oppgaver løses ved økt innsats. En viss motstand i form av overkommelige hindringer og mindre tilbakesteg har en gunstig virkning på individers mestringsopplevelse. Slike vanskeligheter lærer en at det nytter med pågangsmot, og at vedvarende innsats leder til mestring til tross for uforutsette hindringer. På denne måten skapes en mer robust form for mestringstro, som består selv i med krevende, kompliserte oppgaver. Dersom individer gjennomgående erfarer for enkle oppgaver og skånes for vanskelige oppgaver, skapes derimot en mindre robust mestringstro. I slike tilfeller gir individet lettere opp i møte med motgang, fordi de er vant til å lykkes etter kortvarig og lav innsats.

Modellæring innebærer læring som forekommer fra observasjon av andre individer som lykkes i å mestre en oppgave. Slik læringserfaring vil virke inn på egen mestringstro, og

vil dermed øke sjansen til at individet selv kan mestre tilsvarende oppgaver. Den som observerer vil få inspirasjon og motivasjon til å mestre tilsvarende oppgaver i kraft av å ha observert at oppgaven kan løses. I tillegg overføres kunnskap til den som observerer om hvilke ferdigheter som trengs for å mestre oppgaven. Jo likere observatøren oppfatter individet som observeres, jo mer påvirker det observatørens mestringstro. Interessant nok oppstår tilsvarende effekt ved observasjon av individer som mislykkes i å utføre en oppgave. Den som observerer vil lære at oppgaven ikke lar seg løse på den måten som ble vist. Dersom observatøren oppfatter den som mislyktes som lik seg selv, vil læringseffekten være større.

Sosial overbevisning viser til at mestringstro påvirkes av andre menneskers innspill. Motiverende innspill påvirker mestringstroen positivt, mens demotiverende innspill påvirker negativt. Selv om det har blitt demonstrert at sosial overbevisning medvirker til mestringstro, er det samtidig vanskelig å erverve mestringstro gjennom overbevisning alene. Overbevisningen mister sin virkning på mestringstro dersom den viser seg å være overdrevet; dersom oppgaven viser seg å være for vanskelig. På motsatt vis har overbevisning en sterkere effekt på mestringstro når overbevisningen innebærer at individet ikke vil mestre en oppgave. Slik negativ overbevisning fører gjerne til at individet unngår disse oppgavene, og dermed ikke får anledning til å erfare eventuelle motbevis og at oppgaven egentlig er overkommelig. I tillegg skaper negativ overbevisning en tendens til at individer lettere gir opp i møte med vanskeligheter, fordi de oppfatter vanskelighetene som bekreftelse på oppfatningen om at de ikke vil mestre oppgaven. Negativ overbevisning vil altså snevre inn mengden oppgaver som individet forsøker å mestre, og dermed undermineres motivasjonen til å søke nye oppgaver.

Kroppslig og emosjonell tilstand innebærer de fysiologiske prosessene som til enhver tid preger individer, og hvordan individet fortolker disse signalene. Det har blitt demonstrert at individer bedømmer egne evner delvis ut fra somatisk og emosjonell tilstand (Bandura, 1994). Fysiologiske stressreaksjoner og spenninger i kroppen fortolkes gjerne som tegn på sårbarhet for dårlig ytelse. Det er særlig i aktiviteter som innebærer fysiske anstrengelser og

utholdenhet at fysiologiske signaler benyttes som kilde til vurdering av egen mestringstro. For eksempel tolkes gjerne tilstander på utslitthet og smerte som bevis for manglende evner. Individets humør påvirker også mestringstroen. Positivt humør øker mestringstroen, mens negativt humør reduserer mestringstroen. På samme måte vil individer med høy mestringstro oppleve mer positivt humør og individer med lav mestringstro mer negativt humør. I følge Bandura (1994) er det ikke den emosjonelle aktiveringens intensitet som er avgjørende, men fortolkningen av den emosjonelle aktiveringen. Individer med høy mestringstro oppfatter gjerne emosjonell aktivering som en kilde til energi, mens individer med lav mestringstro oppfatter det som en hindring. Fysiologiske indikatorer benyttes som indikator på mestringstro særlig når det gjelder helsemessig tilstand og under fysiske anstrengelse. (Bandura, 1994). Dette betyr at kroppslige signaler trolig vil ha en spesiell betydning for individers mestringstro i operative sammenhenger, som kjennetegnes av fysiske anstrengelser og økt risiko for redusert helsemessig tilstand.

Mestringstro og ytelse. Mestringstro påvirker individers ytelse gjennom kognitive, motivasjonsmessige, affektive og seleksjonsmessige prosesser.

Det er flere former for kognitive prosesser som påvirker individers ytelse, og som illustrerer virkningen av mestringstro på ytelse. Mestringstro påvirker blant annet hvilken type mål individer setter, hvor vanskelig det er å oppnå målene og hvor bestemt individet er på å nå målene. Mestringstro påvirker også hvilken type utfall som visualiseres under utførelsen av oppgaver. Individer med lav mestringstro visualiserer for eksempel oftere scener der de mislykkes, og forbereder seg dermed på det som potensielt kan gå galt. Slik visualisering skaper tvil og forvirring, som i sin tur virker forstyrrende på ytelsen. Høy mestringstro fører derimot oftere til visualisering av ønskelige utfall, som fasiliterer ytelsen og bidrar til å lede innsatsen mot målet. Komplekse oppgaver som krever høy innsats, stiller tilsvarende høye krav til kognitive prosesser og informasjonsprosessering. Omgivelsene og hendelsene som oppstår rundt en må sorteres etter hva som er relevant og irrelevant, ny informasjon må stadig

bedømmes og ulike handlingsalternativer må kontinuerlig vurderes og utføres, etc. Alle slike kognitive prosesser vil kreve høy grad av konsentrasjon, og alle forstyrrende elementer vil redusere den kognitive kapasiteten. Individuer med lav mestringstro vil i større grad få forstyrrende tanker om å mislykkes og tvil om en gjør oppgavene riktig. Slike tanker vil bidra til redusert evne til å prosessere relevant informasjon og vil øke sjansen for feilslutninger og feilaktige bedømmelser av situasjonen.

I følge Bandura (1994) skapes motivasjon hovedsakelig ut fra kognitive prosesser. Graden av motivasjon bestemmes av individets analyse av forventninger om å lykkes og hvilke verdien av vellykket måloppnåelse (forventning-verdi teori; expectancy-value theory). Motivasjonsprosesser innebærer evaluering av egen innsats, mestringstro for måloppnåelse og revidering av mål basert på egen fremgang. Evalueringen av egen innsats innebærer både å være fornøyd og misfornøyd med innsatsen. Revidering av mål innebærer både valg av vanskeligere mål og enklere mål. Individets grad av motivasjon er dermed delvis basert på individets mestringstro. Grad av mestringstro styrer blant annet hvilke mål som velges og hvor vanskelige disse er, hvor mye innsats som gis, hvor lenge innsatsen vedvarer i møte med hindringer og i hvilken grad individet er rustet for nederlag uten å gi opp. Individuer med høy mestringstro vil altså ha større sjanse for å lykkes med viktige oppgaver, fordi deres motivasjon er robust og fleksibel.

Individens mestringstro påvirker i hvilken grad affektive prosesser håndteres på gunstige eller ugunstige måter. Mestringstro styrer blant annet hvorvidt et individ opplever å kunne mestre risikosituasjoner. Individuer med høy mestringstro vil oppleve mindre grad av angstsymptomer i slike situasjoner, og har større sjanse for å mestre oppgavene. Individuer med lav mestringstro vil derimot ha større sjanse for å oppleve høy grad av angstsymptomer, som i sin tur har negativ innvirkning på individets håndtering av risikosituasjoner. Individuer varierer også i hvilken grad de har mestringstro knyttet til mestring av angstsymptomer og negativ affekt i seg selv. Høy mestringstro innebærer at individer klarer å prestere til tross for

påvirkning av negativ affekt og stress. Lav mestringstro skaper derimot tvil om man er i stand til å takle angsten, som i sin tur virker forstyrrende på ytelse. Lav affektiv mestringstro antas å gi større tilbøyelighet til angsttilstander og depressive symptomer, ikke fordi slike individer opplever høyere grad av symptomer men fordi de fortolker symptomene i seg selv som tegn på svikt og fare.

Seleksjonsprosesser beskriver hvordan individers valg i livet leder en inn i miljøer som former individet gjennom indirekte innflytelse. Mestringstro påvirker hvilke valg individer foretar seg, som i sin tur styrer hvilke omgivelser individet ender opp i, og som til slutt påvirker individets grad av personlige utvikling og ytelse i livet. For eksempel vil individer med lav mestringstro sikte lavere når det kommer til valg av utdanning, som igjen vil føre til færre valgmuligheter når det kommer til valg av arbeid, som i sin tur vil gi økt sjanse for lavere økonomisk status og personlig velvære. Individer med høy mestringstro vil på tilsvarende vis velge mer utfordrende veier i livet, ha høyere innsats og derfor også oppnå mer i sine liv. På denne måten fortsetter mestringstro å påvirke individers liv også lenge etter valgene som påvirkes av mestringstro blir foretatt.

Mestringstro og passivt-unnvikende lederskap. Mestringstro innebærer å tro på egen evne til å inneha kontroll over omgivelsene og å takle utfordringene som oppstår på veien mot målene en har satt seg. Operative situasjoner innebærer ofte krevende omgivelser som er preget av høy grad av uoversiktighet, høyt tempo, høy risiko og høy grad av fysiske anstrengelser. Alle disse forholdene stiller høye krav til individets mestringstro. Dette gjør trolig at individer med lav mestringstro blir særlig påvirket i negativ grad av operative situasjoner. Det er derfor grunn til å anta at det skaper lavere marginer for utøvelse av passivt-unnvikende lederskap. Selv om ledere i utgangspunktet skulle være dyktigere enn ledere i tilsvarende, ikke-operative virksomheter, vil de operative omgivelsenes krav påvirke individer sterkere, og enklere påvirke individets lederskap negativt via mestringstro.

På samme måte som mestringstro antas å ligge til grunn for vellykket lederskap, forventes det at lav mestringstro vil medføre mindre vellykket lederskap. Det antas at individer med lav mestringstro er mer opphengt i å skulle lykkes. Denne oppmerksomheten gjør, ifølge Bandura, at de også blir mer redd for å gjøre feil (Bandura, 1986a). To av flere mulige utfall av frykten for å feile i utførelsen av lederskap, kan være unnvikelse og passivitet. I tråd med denne antakelsen har det blitt vist at lavere mestringstro er assosiert med færre forsøk på å ta ledelsen – hvis mangel er en av kjernekaraktistikkene ved passivt-unnvikende lederskap (McCormick, Tanguma, & López-Forment, 2002). Med utgangspunkt i Banduras (1986b) og McCormicks (2001) teorier, antar vi at individer med generelt lav mestringstro utviser mer passivt-unnvikende lederskap.

H4: Passivt-unnvikende ledere har lavere nivåer av mestringstro.

Negativ affekt. Affektive tilstander har vist seg å ha betydelig påvirkning på ytelse i jobbsammenheng. Affektive tilstander kan grovt fordeles i kategoriene negativ affekt og positiv affekt, som hver representerer to unipolare dimensjoner (Watson, Wiese, Vaidya, & Tellegen, 1999). Mennesker som er preget av positive emosjonelle tilstander har større sjanse for å være optimistiske, kreative, samarbeidsvillige og motiverte (Baas, De Dreu, & Nijstad, 2008; Forgas, 1995). Disse kjennetegnene har i sin tur tendens til å gi økt ytelse (Wang & Seibert, 2015). Negativ affekt preger derimot mennesker på motsatt vis. Både motivasjon og ytelse har vist seg å bli betydelig redusert i negative affektive tilstander (Baas et al., 2008; Porath & Erez, 2007).

Affekt kan forstås både som et trekkfenomen og et tilstandsfenomen. Affekt som trekk viser til individets generelle tilbøyelighet til å oppleve henholdsvis positive og negative affektive tilstander (Barsade & Gibson, 2007; Watson & Clark, 1984). Affekt som tilstand kan derimot forstås som mer umiddelbare og flyktige opplevelser, slik som humør eller bestemte emosjoner. Affektiv tilstand er altså mer avhengig av den umiddelbare situasjonen enn individets generelle affektive tilbøyelighet (Joseph, Dhanani, Shen, McHugh, & McCord,

2015). Det foreligger betydelig mer forskning på trekkaffekt enn på tilstandsaffekt i forskningslitteraturen på lederskap (Joseph et al., 2015).

Det har blitt vist en sammenheng mellom lederes trekkaffekt og ulike utfallsmål på lederskap. Joseph et al. (2015) understreker betydningen av trekkaffekt som prediktor for lederadferd. De fant i sin metaanalyse at positiv affekt hos ledere er positivt assosiert med lederskapskriterier, mens negativ affekt er negativt assosiert med lederskapskriterier (Joseph et al., 2015). Samtidig fant andre forfattere ingen signifikant sammenheng verken mellom negativ affekt og unntakslederskap, eller mellom negativ affekt og laissez-faire-lederskap. (Zineldin & Hytter, 2012). Likevel er det rimelig å anta at lederes affektive tilstand vil stå i sammenheng med utøvelsen av lederskap. Negativ affekt er sannsynligvis både en mulig forløper til og en mulig konsekvens av passivt-unnvikende lederskap. Vi forventer derfor å finne en sammenheng mellom leders tilstandsaffekt og passivt-unnvikende lederskap.

H5: Ledere opplever mer negativ affekt på dager med høy grad av passivt-unnvikende lederskap.

I tråd med Banduras sosialkognitive teori (Bandura, 1986b, 1994) antas det videre at ledere som har høy mestringstro er mindre utsatt for virkningen av negativ affekt når det gjelder passivt-unnvikende lederskap. Med andre ord forventes det at kadetter som har tro på at de vil mestre lederskapsituasjoner på en god måte, vil utvise mindre grad av passivt-unnvikende lederskap til tross for tilstedeværelsen av negativ affekt.

H6: Ledere med høy mestringstro blir mindre påvirket av negativ affekt til passivt-unnvikende lederskap

Metode

Deltakerkarakteristikk, prosedyre og design.

Utvalget som ble brukt i studien bestod av 78 kadetter fra sjøkrigsskolen i Bergen, 70 menn (89.7%) og 8 kvinner (10.3%). Kadettenees gjennomsnittsalder var 22,9 år (SD=2.2). Studien bestod i en 30-dagers dagbokstudie underveis på et 10 ukers seilas med den 104 år

gamle barken Statsraad Lehmkuhl. Seilasen var del av det ordinære utdanningsforløpet ved sjøkrigsskolen, og innebar kryssing av Atlanterhavet og Nordsjøen to ganger under stormsesongen. Kadettene sto for den fulle bemanningen av skipet, og rullerte blant de forskjellige rollene, inkludert lederrollene kvartermester (7 underordnede), skiftleder (23 underordnede) og kaptein (78 underordnede). Kadettene arbeidet i 4-timers skift to ganger i døgnet, og sov i hengekøyer i felles lugarer. I tillegg til skiftarbeidet, var kadettene pålagt andre oppgaver slik som evalueringsøkter, forberedelser, teoriundervisning og skipsmanøver, som normalt tillot 6-8 timer hviletid per døgn. Seilasen anses som krevende på grunn av utfordrende og skiftende klimatiske forhold, høy arbeidsmengde, høyt operasjonelt tempo, sosialisering til et nytt arbeidsmiljø, tilegning av ferdigheter underveis i arbeidet, uforutsigbare omgivelser, søvnmangel, sjøsyke, og generelt store omveltninger og nye omgivelser.

Kadettene besvarte ulike spørreskjema gjennom hele 30-dagersperioden, og spørreskjemaene startet første dag av seilasen. I tillegg ble det registrert demografisk informasjon og trekkmålinger på ytelse (task performance) og mestringstro (self-efficacy) før seilasens start. Dagbokskjemaene bestod av flere tilpassede standardiserte spørreskjemaer på ulike mål, som ble gjennomført daglig til omtrent samme tid (kl 17.00). Datainnsamlingen er godkjent av Regional Etisk Komite (REK).

Målinger

Eksisterende spørreskjema ble forkortet i den hensikt å tilpasse instrumentene til dagbokformat. Både trekkmålinger og daglige målinger ble gjennomført; trekkmålinger i forkant av seilasen, og daglige målinger fra seilasets første dag og de påfølgende 30 dagene.

Trekkmålinger

Ytelse på arbeidsoppgaver (Trait level Task Performance; N=77)

Selvrapportert trekkmåling av kadettens opplevelse av egen generelle ytelse på arbeidsoppgaver ble gjennomført ved bruk av fire objekter fra underskalaen oppgaveytelse

(task performance; Goodman og Svyanteks, 1999). Instruksjonen ba kadettene om å besvare i henhold til hvordan de vanligvis utfører arbeidsoppgavene sine, basert på en 5-punkts skala fra helt uenig (1) til helt enig (5). Et eksempel på objektene i skalaen er påstanden «jeg fullfører plikter jeg får tildelt på en tilstrekkelig måte». Cronbach's alpha på måleinstrumentet var 0.71.

Task performance er oppgaver som direkte eller indirekte bidrar til organisasjonens mål og utførelse. Det stilles i kontrast til contextual performance, som handler om arbeidsinnsats som dreier rundt organisasjonen og som gjerne handler om fleksibilitet og innsatsvilje, slik som å spørre om andre trenger hjelp, å være på tilbudssiden, å være løsningsorientert og hjelpsom. Kontekstuell ytelse omfatter adferd som kjennetegner fremragende ansatte.

Opplevelse av egen mestringstro (Trait level self-efficacy; N=78)

Kadettene evaluering av egen generell mestringstro ble målt ved hjelp av en tilpasning av Schwartzer og Jerusalem (1995) skala for generell opplevd mestringstro (General Percieved Self-efficacy Scale). Eksempelvis ble kadettene bedt om å ta stilling til følgende påstander på en 5-punkts skala fra helt uenig (1) til helt enig (5): «Takket være ressursene mine så vet jeg hvordan jeg skal takle uventede situasjoner», og «samme hva som måtte hende meg så er jeg som oftest i stand til å håndtere det». Cronbachs alpha på målingen var 0.75.

Daglige målinger

Passivt unnvikende lederskap, utøvd (N=167) og opplevd (1965).

Evaluering av eget og andres passivt unnvikende lederskap, ble registrert med utgangspunkt i fem ledd fra MLQ-5-X (Avolio, Bass, & Jung, 1995). Eksempelvis ble kadettene bedt om å ta stilling til påstandene om at nærmeste overordnede eller de selv som leder har «vært utilgjengelig når mannskapet har trengt hjelp med et problem», «ventet med å ta affære til ting har gått galt» osv., ved bruk av en 5-punktsskala fra helt uenig (1) til helt

enig (5). Målingene over 30 dager gir dagnivå Cronbachs alpha på 0.70 på vurdering av andres lederskap, og dagnivå Cronbachs alpha på 0.72 på vurdering av eget lederskap.

Ytelse på arbeidsoppgaver (N=2150)

Evaluering av kadettene egen og andre kadetters ytelse på arbeidsoppgaver ble registrert ved bruk av fire ledd fra en av delskalaene på Goodman and Svyantek (1999) sitt spørreskjema. Kadettene besvarte ulike påstander ved hjelp av en fempunktsskala fra helt uenig (1) til helt enig (5), eksempelvis «på dagens vakt har kadetten fullført forpliktelsene som han/hun har blitt tildelt på en tilstrekkelig måte». Gjennomsnittlig dagnivå Cronbachs alpha for 30 dager var 0.82 på vurdering av egen ytelse, og 0.80 på vurdering av andres ytelse.

Negativ affekt (N=2183)

Evaluering av kadettene opplevelse av egen negative affekt ble registrert ved hjelp av seks ledd fra skjemaet IWP multi-affect indicator (Warr, 2016). Kadettene besvarte spørsmål om hvordan de føler seg på det bestemte tidspunktet ved å gradere tilstedeværelsen av seks negative følelsetilstander (nervøs, deprimert, engstelig, trist, anspent, håpløs) på en fempunkts skala fra ikke i det hele tatt (1) til nesten hele tiden (5). Gjennomsnittlig dagnivå Cronbachs alpha for 30 dager var 0.82.

Sosial støtte (N=2174)

For å kartlegge kadettene opplevelse av sosial støtte, ble skjemaet Brief Social Support Questionnaire (Siegert, Patten, & Walkey, 1987) benyttet. Kadettene tok stilling til påstander slik som «mine kolleger har vist at de liker meg», «mine kolleger har vist at de setter pris på måten jeg utfører arbeidsoppgaver på», m.fl. Påstandene ble besvart på en fempunkts skala fra helt uenig (1) til helt enig (5). Gjennomsnittlig dagnivå Cronbachs alpha for 30 dager var 0.80.

Statistikk og dataanalyse

STATA versjon 15 ble benyttet i analysen av dataene. Flernivåanalyser ble benyttet for å ta høyde for dagbokdataens struktur med daglige observasjoner (Nivå 1) og personobservasjoner (Nivå 2). Dagnivå- og personnivåkorrelasjoner blant kadettene ble beregnet ved hjelp av Mplus. De daglige målingene (ytelse, sosial støtte, utøvd og opplevd passivt unnvikende lederskap, og negativ affekt) utgjør analyser på dagnivå. Kontrollvariabelen trekkmåling av oppgaveytelse utgjør analyser på personnivå. Dataen består av daglige observasjoner (nivå 1; N=1913) forankret i individuelle kadetter (level 2; N=72). Daglige nivåmålinger ble sentrert (xtcenter) rundt den enkelte kadetts gjennomsnittsnivå, mens treknivå av oppgaveytelse ble sentrert rundt grand mean. I henhold til Curran and Bauer (2011), muliggjør denne sentreringen meningsfulle fortolkninger av interaksjonen mellom dagnivå og personnivå. Sentreringsprosedyren (Hoffman & Stawski, 2009) fjerner mellom individ varians fra nivå 1-variablene, som i sin tur eliminerer den mulige konfunderingseffekten fra individuelle forskjeller på de daglige målingene. For å undersøke virkningen av andres passivt-unnvikende lederskap og sosial støtte, ble det gjennomført testing av tre flernivåmodeller på de daglige målingene av egen ytelse. Det ble gjennomført tester av en ikke-predikert nullmodell, den predikerte hovedeffektsmodellen, samt en interaksjonsmodell. Den samme tremodellprosedyren ble benyttet på målingene av eget passivt-unnvikende lederskap, i den hensikt å undersøke hovedeffekten og interaksjonseffekten av negativ affekt og lav generell mestringstro.

Signifikante interaksjoner ble plottet grafisk som stigningskurve fra lave til høye verdier av moderator og prediktor. Stigningskurven ble definert som ett standardavvik under og over den sentrerte skåren for både moderator- og prediktorvariablene. Dette ble utført i STATA ved å benytte prediktive marginer og marginale effekter. Det ble benyttet chi-kvadrert-tester for å poste estimerte signifikante forskjeller i stigningskurver fra ett standardavvik under og over moderator- og prediktorgjennomsnittet.

Resultater

Deskriptiv statistikk

Gjennomsnittverdier, standardavvik og dagnivå- og personnivåkorrelater for alle variabler i studien er presentert i tabell 1. Begge målene på oppgaveytelse var korrelerte negativt med opplevd passivt-unnvikende lederskap på de daglige målingene. Dette gir primær støtte til hypotese 1, men viser også at treknivå av ytelse er viktig for å redusere den konfunderende virkningen av responsstilene på resultatene. Sosial støtte var positivt korrelert med begge målene på oppgaveytelse på de daglige målingene. Vi fant en liten, negativ korrelasjon mellom sosial støtte og opplevd daglig passivt-unnvikende lederskap. Dette kan indikere at de dagene kadettene opplever høyere grad av passivt-unnvikende lederskap, opplever de også lavere grad av sosial støtte.

Tabell 1

Gjennomsnitt, standardavvik, og dagnivå- og personnivåkorrelater for variablene (N=2340 observasjoner, N=78 kadetter.

Variabler	\bar{x}	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Dagnivå									
1. Ytelse	3.85	.54	1.00	.03	-.05*	-.002	-.02*	.04	.008
2. Utøvd PU lederskap	1.74	.64	-.04*	1.00	.19**	-.06*	.01	-.06*	-.02
3. Opplevd PU lederskap	1.81	.66	-.02**	.001	1.00	-.05*	.01	-.09*	.03
4. Sosial støtte	3.61	.52	.04**	-.01	-.01**	1.00	-.01	.01	.01
5. Negativ affekt	1.25	.39	-.03**	.02*	.01**	.003	1.00	.002	.01
Personnivå									
6. Treknivå ytelse	4.22	.40	--	--	--	--	--	1.00	.02
7. Treknivå mestringstro	3.99	.38	--	--	--	--	--	--	1.00

Bemerkning: Korrelater nedenfor diagonalen er på dagnivå og korrelater ovenfor diagonalen

er på personnivå. * $p < .05$, ** $p < .01$

Flernivå hypotesetesting

Resultatet av flernivåanalysen for innflytelsen av sosial støtte, opplevd passivt-unnavikende lederskap og interaksjonen mellom disse er presentert i tabell 2. Hypotese 1 predikerte et negativt lineært forhold mellom opplevd passivt-unnavikende lederskap og daglig ytelse. I tråd med hypotese 1 ble det funnet en signifikant negativ hovedeffekt av opplevd passivt-unnavikende lederskap på daglig ytelse ($B = 0.114, p < .01$), kontrollert for trekk mål på ytelse. Det ble også funnet en positiv hovedeffekt av sosial støtte ($B = 0.233, p < .01$), som støtter hypotese 2. Vi fant ingen interaksjonseffekt av passivt-unnavikende lederskap på virkningen av sosial støtte på ytelse.

Tabell 2

Null-, hovedeffekt- og interaksjonsmodell av sosial støtte og opplevd passivt-unnavikende lederskap (PU) på ytelse.

	Nullmodell		Hovedeffektmodell		Interaksjonsmodell	
	B	SE	B	SE	B	SE
Intercept	3.862**	0.040	3.860**	0.040	3.860 **	0.040
Generell ytelse			0.212*	0.098	0.211*	0.096
Sosial støtte			0.233**	0.022	0.236**	0.022
Opplevd PU lederskap			-0.114**	0.019	-0.011**	0.019
Sosial støtte x opplevd PU					-0.037	0.043
Varians nivå 2 (person)	0.114	0.019	0.109	0.018	0.110	0.019
	(37.6%)					
Varians nivå 1 (dag)	0.189	0.006	0.172	0.005	0.171	0.005
	(62.3%)					
- Log likelihood		1368.75		1227.06		1226.66

** $p < .01$, * $p < .05$

Resultatet av flernivåanalysen for innflytelsen av negativ affekt og mestringstro på eget passivt-unnvikende lederskap er presentert i tabell 3. Hypotese 5 predikerte et positivt lineært forhold mellom negativ affekt og passivt-unnvikende lederskap. Til støtte for dette ble det funnet en signifikant negativ hovedeffekt av negativ affekt på passivt-unnvikende lederskap ($B = -0.348, p < .05$). Det ble også funnet en negativ hovedeffekt av mestringstro ($B = -0.357, p < .05$), til støtte for hypotese 4.

Tabell 3

Null-, hovedeffekt- og interaksjonsmodell av negativ affekt og mestringstro på utøvd passivt-unnvikende lederskap (PU).

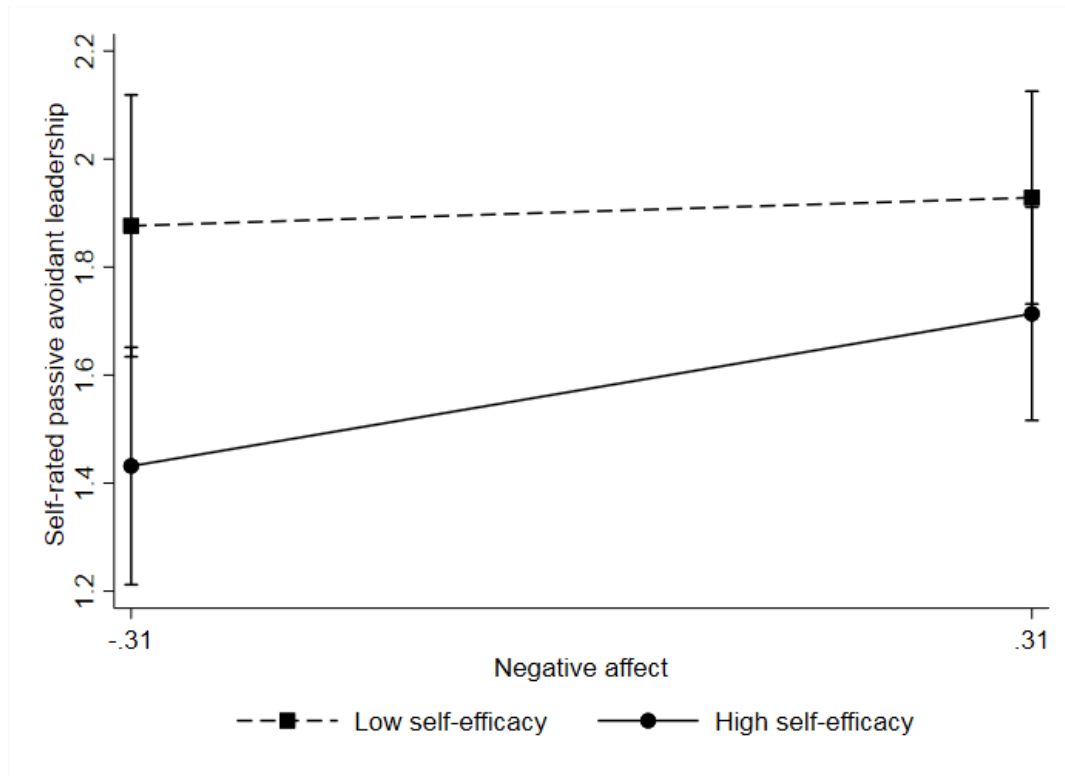
	Nullmodell		Hovedmodell		Interaksjonsmodell	
	B	SE	B	SE	B	SE
Intercept	1.764**	0.070	1.726**	0.070	1.705 **	0.071
Negativ affekt			0.348*	0.125	0.269*	0.129
Mestringstro			-0.357*	0.175	-0.487*	0.179
Negativ affekt x mestringstro					0.487*	0.227
Varians nivå 2 (person)	0.223	0.058	0.199	0.053	0.204	0.053
	(54.2%)					
Varians nivå 1 (dag)	0.189	0.025	0.178	0.024	0.170	0.023
	(45.8%)					
- Log likelihood		137.192		130.148		127.907

** $p < .01$, * $p < .05$

Interaksjonseffekt

Det ble predikert at kadetter som skårer høyt på mestringstro skulle bli minst påvirket av økt negativ affekt. I motsetning til dette ble det funnet en positiv interaksjonseffekt der økning i mestringstro øker innvirkningen av negativ affekt på passivt-unnvikende lederskap ($B = 0.487, p < .05$). For hver økning i passivt-unnvikende lederskap, øker innvirkningen av sosial støtte med 0.487.

Som vist i figur 1, ble det funnet at lave ($\chi^2(1) = 11.72, p < .01$), men ikke høye ($\chi^2(1) = 0.23, p > .05$) stigningskurver for mestringstro er signifikant ved ett standardavvik over og under gjennomsnittlig mestringstro. Dette indikerer at økende negativ affekt hovedsaklig påvirker kadetter med høy mestringstro, men ikke kadetter med lav mestringstro.



Figur 1. Stigningskurver for interaksjonseffekten mellom mestringstro, negativ affekt og passivt-unnvikende lederskap.

Diskusjon

Målet med studien var tredelt. For det første ville vi undersøke kjennetegn ved passivt-unnvikende ledere, nærmere bestemt variablene mestringstro og negativ affekt. For det andre ville vi undersøke sammenhengen mellom passivt-unnvikende lederskap og ytelse blant underordnede. For det tredje ville vi undersøke betydningen av sosial støtte som mulig buffer mot innflytelsen av passivt-unnvikende lederskap. Hypotese 1 var at passivt-unnvikende lederskap har en negativ effekt på daglig ytelse, og ble støttet. Hypotese 2 var at sosial støtte fra kollegaer har en positiv effekt på daglig ytelse, og ble støttet. Hypotese 3 var at den negative virkningen av passivt-unnvikende lederskap på ytelse er mindre for kadetter som

opplever mer sosial støtte. Vi fant ikke støtte for denne hypotesen. Hypotese 4 var at passivt-unnvikende ledere har lavere nivåer av mestringstro, og ble støttet. Hypotese 5 var at ledere opplever mer negativ affekt på dager med høy grad av passivt-unnvikende lederskap, og ble støttet. Hypotese 6 var at ledere med høy mestringstro blir mindre påvirket av negativ affekt til passivt-unnvikende lederskap, og ble ikke støttet.

Resultatene støtter den foreslåtte sammenhengen mellom passivt-unnvikende lederskap og nedadgående ytelse. Dermed gir resultatene fra denne studien støtte til oppfatningen om den destruktive lederen som ødeleggende for medarbeideres og arbeidsplassers effektivitet. I tillegg demonstrerer resultatene at sammenhengen mellom ytelse og passivt-unnvikende lederskap også gjelder i operative virksomheter.

Forholdet mellom sosial støtte og ytelse støtter antakelsen om at sosial støtte er viktig i operative miljøer. Funnet er også i tråd med tidligere forskning som demonstrerer den positive virkningen av sosial støtte på ytelse. Det er imidlertid overraskende at ikke sosial støtte beskytter mot destruktive virkninger av passivt-unnvikende lederskap. Dette kan illustrere hvor inngripende lederskapet er i medarbeidernes virke. Det kan også illustrere at militære ledere kanskje spiller en større rolle på de underordnedes virke enn på ordinære arbeidsplasser. Det kan i så fall tenkes at man vil finne en beskyttende virkning av sosial støtte på ordinære arbeidsplasser. I alle tilfeller belyser funnet viktigheten av tiltak som sikrer mot passivt-unnvikende lederskap, da for eksempel sosial støtte ikke ser ut til å kunne utjevne den destruktive påvirkningen på medarbeidernes ytelse.

Mangelen på interaksjon mellom passivt-unnvikende lederskap og sosial støtte indikerer at virkningen av opplevd passivt-unnvikende lederskap på ytelse ikke er betinget av forskjellig grad av sosial støtte. Dette resultatet støtter ikke oppfatningen om at sosial støtte er buffer for de negative virkningene av passivt-unnvikende lederskap. Imidlertid kan den negative dagnivå- og personnivå-korrelasjonen mellom sosial støtte og opplevd passivt-unnvikende lederskap indikere en mulig sti der virkningen av opplevd passivt-unnvikende

lederskap reduserer sosial støtte, som igjen fører til nedgang i ytelse. Dette kan forekomme gjennom at passivt-unnvikende lederskap underminerer det sosiale samholdet i gruppen.

Samholdet kan svekkes gjennom sosialt stress forårsaket av uklar rollefordeling og generell frustrasjon som følge av destruktivt lederskap.

Resultatene støtter hypotesen om sammenhengen mellom utøvd passivt-unnvikende lederskap, lav mestringstro og høy grad av negativ affekt. Dette foreslår at øking av lederes mestringstro kan være en viktig inngangsport for å motvirke passivt-unnvikende lederskap. I tillegg støtter resultatene Banduras (1994) antakelse om sammenhengen mellom mestringstro og negativ affekt: Lav mestringstro gir både lavere toleranse for stress og medfører samtidig attribusjon av nøytral affektiv aktivitet som negative signaler og tegn på manglende ferdigheter. Disse resultatene indikerer at negativ affekt og mestringstro er tilstander og egenskaper som har betydning for lederes utøvelse av passivt-unnvikende lederskap. Faktorene kan dermed være verdifulle inngangsporter for eventuelle forebyggende tiltak mot passivt-unnvikende lederskap. Funnene peker således mot at passivt-unnvikende lederskap kan forstås mer som en tilstand enn et stabilt trekk.

Overraskende nok ble det funnet at virkningen av negativ affekt gjør seg gjeldende bare hos kadetter med høy mestringstro, og ikke hos kadetter med lav mestringstro. Dette kan trolig forklares med utgangspunkt i Banduras sosialkognitive teori (Bandura, 1986b, 1994) og den foreslåtte sammenhengen mellom mestringstro og tolking av affektive signaler. I møte med utfordringer oppstår generell fysiologisk aktivering, som bidrar til å gjøre kroppen i stand til å yte. Ledere med høy mestringstro har større tilbøyelighet til å tolke slike nøytrale signaler på fysiologisk aktivering som positive emosjonelle tilstander: Tegn på at de er klare til å møte utfordringene de står overfor, at de har de ressursene de trenger for å løse problemet, etc. Ledere med høy mestringstro vil altså generelt sett utøve mindre passivt-unnvikende lederskap, men får økt nivå av passivt-unnvikende lederskap når de er påvirket av negative emosjonelle tilstander slik som ved stress, søvnighet, sult, utmattelse etc. Ledere med lav

mestringstro vil derimot tolke nøytrale signaler på fysiologisk aktivering som negativ affekt: Faresignaler som varsler sannsynligheten for å feile, at oppgaven innebærer for stor utfordring, at de mangler evner til å mestre utfordringen, etc. Med andre ord, ledere med lav mestringstro har tilbøyelighet til å tolke all form for emosjonell aktivering som negativ affekt. På grunn av tendensen til negativ attribusjon, vil slike ledere mer eller mindre kontinuerlig påvirkes av negativ affekt, som i sin tur skaper mer konsekvent utøvelse av passivt-unnvikende lederskap.

Begrensninger og styrker

Resultatene gjelder en selektert gruppe individer som antas å ha gode lederskapsevner i utgangspunktet. De er under offisersutdanning ved den anerkjente Sjøkrigsskolen, som har stor tilsøking og høye inntakskrav. Kadettene har blitt selektert både gjennom teoretiske og praktiske inntakskrav. De har blitt vurdert gjennom teoretiske og praktiske tester, og har vært gjennom intervjuer. Seleksjonen innebærer også et fysisk og mentalt krevende opptak der rekruttenes motivasjon og sosiale ferdigheter settes på prøve. Alle disse faktorene gjør det sannsynlig at samtlige kadetter har over gjennomsnittlig høy motivasjon, gode evner og gunstige personlige egenskaper. Dette gjør at individene i studien trolig utviser mindre grad av passiv-unnvikende lederskap enn det som ellers kan forventes av et utvalg fra en naturlig populasjon. Til tross for liten grad av passivt-unnvikende lederskap, viser resultatene likevel en signifikant grad av påvirkning på individers ytelse. Dette indikerer trolig omfanget av det destruktive potensialet i passiv-unnvikende lederskap. Det er dermed sannsynlig at høy grad av passiv-unnvikende lederskap vil ha alvorlige innvirkninger på ytelse, helse og sosialt samhold i gruppen.

Kadettene rullerte stadig mellom de ulike lederrollene og ikke-ledende mannskapsroller. Mannskapet hadde dermed stadig nye ledere å forholde seg til. Det kan derfor antas at mer langvarige virkninger av passivt-unnvikende lederskap ikke kommer til syne i disse resultatene. Slike virkninger kan for eksempel være forholdet mellom lederen og

de øvrige ansatte, forholdet mellom de ansatte seg imellom og lederen, og eventuelle buffereffekter fra sosialt støttende ansatte mot en destruktiv leder.

Mengden av passivt-unnvikende lederskap var i beste fall minimale. Kadettene som i denne studien omtales som passivt unnvikende ledere har utvist svært lite passivt-unnvikende lederskap. Spørreskjemaet tatt i betraktning, havner skårene av påstandene knyttet til passivt-unnvikende lederskap et sted mellom "helt uenig" og "uenig". I dette tilfellet kan man si at det passivt-unnvikende lederskapet som ble registrert, var det som kvalifiserte til å være "uenig" med påstanden i stedet for "helt uenig", noe som stadig peker mot å lite passivt-unnvikende lederskap.

Ytelsesmålene tar utgangspunkt i individuell ytelse og ikke gruppens ytelse som helhet. Arbeidet i militære organisasjoner er ofte kollektivt preget, og er bare sjeldent individuelt preget. Derfor kan det hende at evaluering av individuell ytelse utelukker viktig informasjon om kollektiv ytelse, som kanskje kunne tilført informasjon om hvordan passivt-unnvikende lederskap virker inn på ytelse militære enheter. Det vil trolig være negative virkninger av passivt-unnvikende lederskap både på individuell og kollektiv ytelse.

Målet på vurdering av eget passivt-unnvikende lederskap har en stor svakhet, fordi det er vanskelig å forestille seg at passivt-unnvikende ledere er særlig bevisste på eget passivt-unnvikende lederskap. En slik tankegang støttes av den store forskjellen mellom antall vurderinger av opplevd passivt-unnvikende lederskap og utøvd passivt-unnvikende lederskap.

Det er ikke klart om funnene fra denne studien kan generaliseres til ikke-operative utvalg. Det kan tenkes at det er en større andel av passivt-unnvikende lederskap i operative virksomheter, fordi konsekvensene av å feile er større enn i ikke-operative virksomheter. Samtidig legger operative virksomheter stor vekt på kursing og opplæring av ledere, og det fostres ofte en tilbakemeldingskultur som skal skape en buffer mot tendenser som passivt-unnvikende lederskap.

Retningslinjer for videre forskning

Det vil være nødvendig å studere virkningene av passivt-unnvikende lederskap på kollektive mål på ytelse. Militære organisasjoner er i stor grad kollektivt organisert, og individuell ytelse er ikke nødvendigvis den mest presise måten å måle ytelse i militæret. Ved å studere kollektive utfallsmål, vil en mer presist kunne forstå den destruktive virkningen av passivt-unnvikende lederskap i militære organisasjoner. Det vil være hensiktsmessig å undersøke passivt-unnvikende lederskap i stabile, operative enheter. I denne studien benyttes kadetter på en øvelse der lederskapsrollene ble rullert. I ordinær militær virksomhet opprettholdes stabile enheter med de samme lederne. I en slik sammenheng vil man kunne få et mer presist og realistisk inntrykk av passivt-unnvikende lederskap. Det trengs fortsatt kunnskap om omfanget av passivt-unnvikende lederskap i militære enheter i Norge. Det trengs også kunnskap om mer langsiktige virkninger av destruktivt lederskap, og hvordan passivt-unnvikende lederskap utvikler seg over tid i samme person.

Implikasjoner for lederskapstrening

Funnene gir interessante indikasjoner på at passivt-unnvikende lederskap kan betraktes som en tilstand heller enn et trekk. Det ser ut til at to aktuelle medvirkende faktorer er lav mestringstro og negativ emosjonell attribusjonsstil. Dersom passivt-unnvikende lederskap er en tilstand, vil det åpne for muligheten til å motvirke destruktivt lederskap gjennom opplæring og veiledning. Tatt i betraktning den relativt høye andelen passivt-unnvikende lederskap som har blitt funnet i andre utvalg (Aasland et al., 2010), kan en slik tilnærming ha store positive konsekvenser økonomisk, sosialt og helsemessig blant ansatte og for bedrifter.

Mestringstro og emosjonell attribusjonsstil er aktuelle ferdigheter som kan trenes opp for å undersøke om det vil øke lederskapsevner og dermed redusere graden av passivt-unnvikende lederskap. For å fostre mestringstro har det blitt foreslått, i tillegg til å øke individers tro på egne evner, å strukturere læringen slik at individer møter oppgaver med stor sannsynlighet for å lykkes, og med lav sannsynlighet for å mislykkes (Bandura, 1994). I

tillegg har det blitt foreslått at suksess konsekvent bør formidles som selvforbedring i stedet for forbedring relativt til andres nivå. Det har også blitt påpekt viktigheten av å forsøke å redusere individers stressnivå og å endre individers tilbøyelighet til negative emosjonell attribusjon (Bandura, 1994; Lord & Hall, 2005)

Konklusjon

Resultatene bekrefter tidligere funn, og viser noen nye sammenhenger. Passivt-unnvikende lederskap utviser naturlig variasjon også i dette utvalget. Assosiasjonen mellom passivt-unnvikende lederskap og ytelse blir også demonstrert her. Virkningen av sosial støtte er betydelig på kadettens ytelse. Kadetter som bedømmer eget utøvd lederskap som passivt-unnvikende, har høyere sannsynlighet for å ha lavere grad av mestringstro og høyere grad av negativ affekt, enn kollegaer med mindre selvvardert passivt-unnvikende lederskap. Det ser ut til at lederes attribusjon av nøytrale affektive stimuli påvirker utøvelsen av passivt-unnvikende lederskap. Slik attribusjon antas å stå i sammenheng med individers mestringstro. Utvikling av lederes mestringstro ser således ut til å være en mulig inngangsport for å motvirke passivt-unnvikende lederskap.

Referanser

- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
DOI:10.1177/001872679404700701
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D.I. (1995). Construct validation and norms for the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-Form 5X). *CLS Report*, 95-94.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
DOI:10.1348/096317999166789
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Bandura, A. (1986a). The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4, 359-373. DOI:10.1521/jscp.1986.4.3.359
- Bandura, A. (1986b). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. I V. S. Ramachaudran (Red.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Barling, J., & Frone, M. R. (2017). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress and Health*, 33, 211-222. DOI:10.1002/smi.2697
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of management perspectives*, 21(1), 36-59. DOI:10.5465/amp.2007.24286163

- Bartone, P. T. (2006). Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness? *Military psychology, 18*:sup1, 131-148.
DOI:10.1207/s15327876mp1803s_10
- Bartone, P. T. (2000). *Personality hardiness as a predictor of officer cadet leadership performance*. Military Academy West Point NY, Dept. of Behavioral Sciences and Leadership.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: New York: The free press.
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm for Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, Virginia: US Army Research Insitute for the Behavioural and Social Sciences. DOI:10.21236/ada306579
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology, 8*(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in organizational change and development, 4*, 231-272.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88* (2), 207-208. DOI:10.1037/0021-9010.88.2.207
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. utgave). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set. Redwood City, CA: Mind Garden Inc.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, 5, 323-370. DOI:10.1037//1089-2680.5.4.323
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. I N. Schmitt & W. C. Borman (Red.), *Personnel Selection in Organizations* (71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Broadhead, W. E., Kaplan, B. H., James, S. A., Wagner, E. H., Schoenbach, V. J., Grimson, R., . . . Gehlbach, S. H. (1983). The epidemiologic evidence for a relationship between social support and health. *American Journal of epidemiology*, 117, 521-537. DOI:10.1093/oxfordjournals.aje.a113575
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Buss, A. H. (1961). *The psychology of aggression*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Baas, M., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Bulletin*, 134, 779-806. DOI:10.1037/a0012815
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. I M. D. Dunnette og L. M. Hough (red.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. utg, bind 1, 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-847. DOI:10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*, 38, 300-314. DOI:10.1097/00006842-197609000-00003

- Cohen, S. E., & Syme, S. L. (1985). *Social support and health*. San Diego, CA: Academic Press.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357. DOI:10.1037//0033-2909.98.2.310
- Conger, J. A. (1990). The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics*, 19 (2), 44-55. DOI:10.1016/0090-2616(90)90070-6
- Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2011). The disaggregation of within-person and between-person effects in longitudinal models of change. *Annual review of psychology*, 62, 583-619. DOI:10.1146/annurev.psych.093008.100356
- Den Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34. DOI:10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351. DOI:10.5465/3069350
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. I B. J. Avolio & F. J. Yammarino (red.) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road ahead* (2. bind, 35-66). Amsterdam: Elsevier Science Ltd.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 45, 735-744. DOI:10.5465/3069307
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18, 207-216. DOI:10.1016/j.leaqua.2007.03.002
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: the affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117 (1), 39-66. DOI:10.1037//0033-2909.117.1.39

- Frooman, J., Mendelson, M. B., & Murphy, J. K. (2012). Transformational and passive avoidant leadership as determinants of absenteeism. *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 447-463. DOI:10.1108/01437731211241247
- García-Guiu, C., Moya, M., Molero, F., & Moriano, J. A. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32 (3), 145-152. DOI:10.1016/j.rpto.2016.06.002
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275. DOI:10.1006/jvbe.1998.1682
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 16-38. DOI:10.1002/job.1926
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280. DOI:10.1016/j.leaqua.2007.03.008
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702. DOI:10.1037//0021-9010.73.4.695
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008a). An examination of "nonleadership": From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1234-1248. DOI:10.1037/a0012875
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008b). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19 (5), 501-513. DOI:10.1016/j.leaqua.2008.07.001

- Hoffman, L., & Stawski, R. S. (2009). Persons as contexts: Evaluating between-person and within-person effects in longitudinal analysis. *Research in Human Development, 6*, 97-120. DOI:10.1080/15427600902911189
- House, J. S, Landis, K. R., & Umberson, D. (1988). Social relationships and health. *Science, 241*(4865), 540-545. DOI:10.1126/science.3399889
- House, R. J, & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management, 23*, 409-473. DOI:10.1177/014920639702300306
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology, 84*, 680-694. DOI:10.1037//0021-9010.84.5.680
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology, 78*, 891-902. DOI:10.1037//0021-9010.78.6.891
- Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C.-H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology, 97*, 1262-1272. DOI:10.1037/a0029043
- Joseph, D. L., Dhanani, L. Y., Shen, W., McHugh, B. C., & McCord, M. A. (2015). Is a happy leader a good leader? A meta-analytic investigation of leader trait affect and leadership. *The Leadership Quarterly, 26*, 557-576. DOI:10.1016/j.leaqua.2015.04.001
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755-768. DOI:10.1037/0021-9010.89.5.755

- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research, 33*, 313-336.
DOI:10.1177/10496402033003002
- Keller, J. (2014). Military Leadership and Leaders. *ENDC Proceedings, 19*, 26-45.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. I J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Froone (red.) *Handbook of work stress* (89-112). London: Sage Publications.
- Kile, S. M. (1990). Helsefarleg leierskap (Health endangering leadership). *Bergen, Norway: Universitetet I Bergen.*
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*, 1-11. DOI:10.1037//0022-3514.37.1.1
- Kuhnert, K. W. (1994). Transforming leadership: Developing people through delegation. I B. M. Bass & B. J. Avolio (red.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (10-25). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology, 10*, 269-299. DOI:10.1080/00224545.1939.9713366
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly, 16*, 591-615. DOI:10.1016/j.leaqua.2005.06.003
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly, 7*, 385-425. DOI:10.1016/s1048-9843(96)90027-2

- Martínez-Córcoles, M., & Stephanou, K. (2017). Linking active transactional leadership and safety performance in military operations. *Safety Science*, 96, 93-101.
DOI:10.1016/j.ssci.2017.03.013
- McCormick, M. J. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8 (1), 22-33.
DOI:10.1177/107179190100800102
- McCormick, M. J., Tanguma, J., & López-Forment, A. S. (2002). Extending self-efficacy theory to leadership: A review and empirical test. *Journal of Leadership Education*, 1 (2), 34-49. DOI:10.12806/v1/i2/tf1
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative science quarterly*, 30, 78-102. DOI:10.2307/2392813
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480. DOI:10.1037//0021-9010.79.4.475
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective. I S. Fox & P. E. Spector (red.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (13-40). Washington, DC: American Psychological Association. DOI:10.1037/10893-001
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*, 50, 1181-1197.
DOI:10.5465/amj.2007.20159919
- Roghamann K., Sodeur W. (1968) Führerschaft im Militär. I R. König (red.) *Beiträge zur Militärsoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*

Sonderhefte (12. bind). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften,
DOI:10.1007/978-3-663-02349-4_11

- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9, 35-48.
- Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B., & Sarason, B. R. (1983). Assessing social support: The social support questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (1), 127-139. DOI:10.1037//0022-3514.44.1.127
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-efficacy Scale. I S. Wright J. Weinman, & M. Johnston (red.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*. (35-37). Windsor, UK: NFER-NELSON.
- 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. DOI:10.1016/j.leaqua.2012.09.001
- Seltzer, J., Numerof, R. E., & Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12, 2, 174-185. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/25780396>
- Siegert, R. J., Patten, M. D., & Walkey, F. H. (1987). Development of a brief social support questionnaire. *New Zealand Journal of Psychology*, 16 (2), 79-83.
- 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. DOI:10.1037/1076-8998.12.1.80
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190. DOI:10.2307/1556375
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33, 261-289. DOI:10.1177/0149206307300812

- Wang, G., & Seibert, S. E. (2015). The impact of leader emotion display frequency on follower performance: Leader surface acting and mean emotion display as boundary conditions. *The Leadership Quarterly*, *26*, 577-593.
DOI:10.1016/j.leaqua.2015.05.007
- Warr, Peter. (2016). IWP Multi-Affect Indicator. Hentet fra
https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.653515!/file/IWP_Multi-affect_Affect_Indicator_10.2016.pdf
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, *96*, 465-490. DOI:10.1037//0033-2909.96.3.465
- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J., & Tellegen, A. (1999). The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, *76*, 820-838.
DOI:10.1037/0022-3514.76.5.820
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). *Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings*. I K. E. Clark & M. B. Clark (red.) *Measures of leadership* (151-169). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Yammarino, F. J, Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, *4* (1), 81-102.
DOI:10.1016/1048-9843(93)90005-e
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, *10*, 285-305. DOI:10.1016/S1048-9843(99)00013-2

- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. I M. D. Dunnette & L. M. Hough (red.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ziegler, R. (1968). Einige Ansatzpunkte der Militärsoziologie und ihr Beitrag zur soziologischen Theorie. I R. König (red.) *Beiträge zur Militärsoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderhefte* (12. bind). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. DOI:10.1007/978-3-663-02349-4_1
- Zineldin, M., & Hytter, A. (2012). Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 748-758. DOI:10.1080/09585192.2011.606114
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S.. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, 21, 438-452. DOI:10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x