

Destruktiv ledelse
Makt og verdiers betydning ved
lederes mobbing i organisasjoner – en
litteraturstudie

Sverre Olav Kristianslund

Master of Public Health

MPH 2014:18



norden

Nordic School of Public Health
NHV

Destruktiv ledelse. Makt og verdiers betydning ved lederes mobbing i organisasjoner
– en litteraturstudie

© Nordic School of Public Health NHV
ISSN 1104-5701
ISBN 978-91-86739-83-6



Master of Public Health – Examensarbete –

Examensarbetets titel och undertitel				
Destruktiv ledelse. Makt og verdiers betydning ved lederes mobbing i organisasjoner – en litteraturstudie				
Författare				
Sverre Olav Kristianslund				
Författarens befattning och adress				
Lege; Solveien 40, 1177 Oslo, Norge				
Datum då examensarbetet godkändes			Handledare NHV/Extern	
12.09.2014			Docent Susanna Bihari Axelsson	
Antal sidor	Språk – examensarbete	Språk – sammanfattning	ISSN-nummer	ISBN-nummer
50	Norsk	Norsk	1104-5701	978-91-86739-83-6

Sammanfattning

Målet med dette arbeidet er å få kunnskaper om lederes mobbing, relatere det til konseptet destruktiv ledelse, og undersøke hvilken betydning makt og verdier kan ha i denne prosessen. Hensikten er å bruke kunnskapen til å bekjempe mobbing.

Metode: Dette er en litteraturstudie med et systemteoretisk perspektiv. Mobbingen blir sett på som en dynamisk prosess med interaksjon mellom lederen som mobber, mobbeofferet, arbeidsgruppen og organisasjonen, hvor de alle inngår i et flerdimensjonalt system. Det er lagt stor vekt på å presisere begrepene.

Resultater: Det er funnet gode holdepunkter for å hevde at ledere som mobber utøver en meget skadelig form for ledelse. I denne prosessen som har en tendens til å eskalere over tid, spiller makt og verdier en viktig rolle. Ledere med en psykopatisk personlighet kan praktisere ledelse på en måte som får store negative konsekvenser for organisasjonen og de ansatte, og slike personer har en tendens til å misbruke makt. De kan likevel bli ansatt som ledere fordi de har egenskaper som organisasjonen søker og setter pris på. Det er ikke enighet om at mobbing er en uetisk handling. Litteraturen viser at enkelte ledere bruker mobbing strategisk for å oppnå egne fordeler, eller for kontrollere eller straffe de ansatte. Mobbing kan inngå i en bevisst ”organisasjonspolitik” som blir akseptert i visse organisasjoner. Bedriftsetikk ser i mange sammenhenger ut til å være et begrep uten forpliktende innhold. Det er undersøkt hvordan begrepene managementideologi, instrumentell rasjonalitet og paradokser kan påvirke lederes mobbing. Managementideologien som gjennomsyrrer synet på ledelse i store deler av samfunnet, i offentlige organisasjoner i form av New Public Management, er preget av instrumentelle verdier og en utilitaristisk etikk. Dette kan stå i motsetning til den grunnleggende respekt for mennesket som er et fundament i Emmanuel Kants etikk.

Konklusjon: Studiet viser at lederes mobbing av ansatte er et meget utbredt og alvorlig problem som er svært ødeleggende for personer og organisasjoner. Det er dermed et betydelig folkehelseproblem.

Nyckelord

mobbing, ledere, destruktiv ledelse, makt, verdier



Master of Public Health

– Thesis –

Title and subtitle of the thesis				
Destructive leadership: importance of power and values when leaders bully in organizations. A literature study				
Author				
Sverre Olav Kristianslund				
Author's position and address				
Medical Doctor; Solveien 40, 1177 Oslo, Norway				
Date of approval			Supervisor NHV/External	
12.09.2014			Associate professor Susanna Bihari Axelsson	
No. of pages	Language – thesis	Language – abstract	ISSN-no	ISBN-no
50	Norwegian	English	1104-5701	978-91-86739-83-6

Abstract

Objectives: This study aimed to gain insight into the process of leaders bullying their subordinates, relate it to the concept of destructive leadership, and examine the role of power and values in this process. The overall aim was to provide knowledge about how to reduce bullying.

Method: This literature study looked at workplace bullying from the perspective of systems theory. Bullying is seen as a dynamic process characterized by interactions between the perpetrator, the victim, the work group, and the organization. The author has given priority to precision of concept definitions.

Results: The literature suggests that leaders who bully practice a very destructive form of leadership. Power and values play an important role in the bullying process, which tends to escalate over time. Leaders with a psychopathic personality practice a leadership style that may have serious negative consequences for the organization and its employees. Although psychopathic leaders often misuse power they may retain their leadership role because they seem to have personality traits the organization seeks and appreciates. Interestingly, the author found no agreement about bullying being an immoral act. The literature shows that some leaders use bullying strategically for personal gain or to control or punish employees. Bullying may be part of the organization politics accepted by some organizations, and business ethics often seems to be a concept without a real obligation. An overview discusses how the concepts of management ideology, instrumental rationality and paradoxes may affect leaders' bullying and harassment. Instrumental values and utilitarian ethics dominate the management ideology that strongly influences leadership in a large part of society, and in public organizations such as New Public Management. This is often in opposition to the fundamental respect for the person that is central to the ethics of Emmanuel Kant.

Conclusions: This study shows that organization leaders who bully their subordinates represent a large and serious problem, with very destructive consequences for persons and organizations. Bullying is thus an important public health problem.

Key words

bullying, leaders, destructive leadership, power, values

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	s. 5
2. Bakgrunn	s. 5
2.1 Hvor mange blir mobbet av sin leder?	s. 5
2.2 Hvilke grupper er mest utsatt?	s. 6
2.3 Folkehelseperspektiv	s. 7
2.4 Nordisk perspektiv	s. 7
2.5 Kjønnsperspektiv	s. 7
3. Problemformulering	s. 8
3.1 Hensikt med studiet	s. 8
3.2 Forskningsspørsmålene	s. 9
4. Metode	s. 10
4.1 Metodvalg og design	
4.2 Systemteoretisk perspektiv	
5. Resultater	s. 12
5.1 Sentrale begreper	s. 13
<i>Mobbing</i>	
<i>Ledelse</i>	
<i>Makt</i>	
<i>Verdier</i>	
<i>Etikk og moral</i>	
5.2 Skadelige konsekvenser av lederes mobbing	s. 19
<i>Helseskader</i>	
<i>Kostnader</i>	
5.3 Arbeidsrelaterte bakgrunnsfaktorer	s. 21
5.4 Lederstil og mobbing	s. 21
5.5 Personlighetsfaktorer	s. 22
<i>Den mobbedes personlighet</i>	
<i>Mobberens personlighet</i>	
5.6 Mobberens forhold til makt, verdier og medarbeidere	s. 26
<i>Forhold til mobbeofferet</i>	
<i>Gruppe- og organisasjonsnivå</i>	
5.7 Maktens betydning for lederes mobbing av medarbeidere	s. 27
<i>Misbruk av makt</i>	
<i>Strategisk mobbing</i>	
5.8 En sammenheng mellom ledelse, makt og verdier	s. 31
<i>Mafiaens verdier og ledelseideologi</i>	
<i>Førerprinsippet under nazismen</i>	
5.9 Ledelse, verdier, organisasjon og samfunn	s. 32
<i>Ledelse og etikk</i>	
<i>Organisasjonens verdier</i>	

	<i>Organisasjonskulturens betydning</i>	
	<i>Sammenhengen mellom samfunnets verdier og organisasjonens</i>	
5.10	Managementideologien	s. 36
	<i>New Public Management</i>	
	<i>Instrumentell rasjonalitet</i>	
	<i>Managementideologien og Kants kategoriske imperativ</i>	
	<i>Paradokser og motsetninger</i>	
6.	Diskusjon	s. 40
6.1	Resultater	s. 40
6.2	Metoden	s. 42
7.	Konklusjon	s. 44
8.	Referanser	s. 46

1. Innledning

Leders mobbing av medarbeidere er et utbredt fenomen på arbeidsplasser og i organisasjoner. Det kan gi alvorlig helseskade, det er ødeleggende for arbeidsmiljøet og for organisasjonen som helhet. Mobbing er et folkehelseproblem, men også et sosialt og økonomisk problem. Det er hevdet at manglende viten om hva mobbing er og hvilke effekter det har på den som blir mobbet, kombinert med en generell skepsis til om mobbing overhodet forekommer, har vært viktige hindringer for konstruktivt arbeid med slike problemer.

Ledere som mobber praktiserer destruktivt lederskap som rammer både de ansatte og organisasjonen som helhet. Mobbing er en kompleks prosess som involverer flere nivåer: det individuelle for den som blir mobbet, forholdet mellom mobber og mobbeoffer (dyaden), arbeidsgruppen, organisasjonen, og samfunnsnivå. Denne prosessen har en tendens til å eskalere. Siden det kan finne sted en interaksjon mellom de ulike nivåene, er det valgt å se leders mobbing i et systemperspektiv.

Ledelse er å utøve makt. Makten kan brukes konstruktivt eller den kan misbrukes på en destruktiv måte. Mobbing inngår i en maktrelasjon. Det er flest ledere som mobber. Ledere som mobber misbruker makt.

En leder er også en bærer av organisasjonens verdier. Hvordan makten utøves er relatert til verdier og etikk, både hos den enkelte og på organisasjonsnivå. Organisasjonens verdier kan manifestere seg i en bedriftsetikk eller en organisasjonskultur som er mer eller mindre tydelig og manifest. Siden mobbing er definert som intensjonale negative handlinger, berører det også moralske spørsmål. Cassitto (2001) hevder at det å kontrollere mobbing ikke bare er et mål for forebyggende arbeid, men en moralsk plikt.

I dette studiet er det undersøkt om leders mobbing og trakassering kan betraktes som en form for destruktivt lederskap og hvilke relasjoner det kan ha til makt og verdier. Det er forsøkt klarlagt hvordan slike relasjoner kan manifestere seg på flere nivåer slik at en individuell tilnærming til problemet er utilstrekkelig. Målet er å få kunnskap som kan brukes til å bekjempe leders mobbing av medarbeidere.

I folkehelsearbeidet er det mye fokus på å skape helsefremmende miljøer. I organisasjoner kan det bety at ledere søker å få fram det beste hos de ansatte og la dette dominere utviklingen. En slik tilnærming gir ofte positive resultater. Det skapes en god sirkel hvor man frigjør det beste i folk. Når ledere selv er ansvarlig for mobbing, kan det imidlertid utvikle seg et arbeidsmiljø som er direkte destruktivt og helseskadelig. Da kan det bli nødvendig å studere de negative sidene for kunne oppnå helsefremmende arbeidsforhold i et lengre perspektiv.

2. Bakgrunn

2.1 Hvor mange blir mobbet av sin leder?

En rekke studier har vist at fra 40 til 90 prosent av de som er blitt mobbet i arbeidsforhold oppgir at de er blitt mobbet av sin nærmeste leder eller andre ledere (Einarsen et al. 2000; Einarsen, 2005). I et norsk materiale oppga over 50 % av de som var blitt mobbet at mobberen var en overordnet (Einarsen et al. 1994), mens dette tallet stiger til 75% eller enda høyere i land som UK (Hoel et al. 2001), eller Irland (O'Moore et al. 1998). I forskning om

organisasjoners kultur fra 1950-tallet til 1990-årene rapporterte 60 % til 75 % av alle ansatte at det verste aspektet ved deres jobb var deres nærmeste overordede. Namie & Namie (2000) fant at 89 % av de som opplevde å bli mobbet oppfattet ledere som hovedansvarlig for mobbingen. Hoel med flere (2010) har sett på lederstil som predictor for selv-rapportert og observert mobbing i et materiale på 5288 arbeidstakere i Storbritannia. De finner at ledere er de som oftest mobber. The UMIST study viste at 75 % av mobbingen blir utført av ledere (Vega & Comer, 2005). Det er videre funnet at så mye som 89 % av mobbingen ble gjort av noen som befant seg høyere oppe i hierarkiet. De Gasparo og Grenier-Pezé (2003) fant i sitt materiale at i 96.4 % av tilfellene hadde ledelsen deltatt aktivt i mobbingen. WBI/Zogby undersøkelsen (2007) fant at 72 prosent av mobberne er ledere.

Mange arbeidstakere bruker mye av tiden til å hankses med destruktive ledere. På 1990-tallet analyserte Hornstein informasjon om "abusive supervision" fra nær 1000 arbeidere i en rekke forskjellige yrker og konkluderte med at ca 90 % hadde opplevd mishandling fra sjefen en eller annen gang i karrieren (Hornstein, 1996). Hellesøy fant at forholdet til nærmeste leder var viktigere for de ansattes helse enn forholdet til andre kolleger (Hellesøy, ref. i Einarsen, 2000).

2.2 Hvilke grupper er mest utsatt?

Avhengig av metode som er brukt og hvordan man har operasjonalisert konseptet, så har man estimert prevalensen av mobbing til å være mellom 5 og 10 % blant europeiske arbeidstakere (Hoel et al, 2010). Skandinaviske studier indikerer at mellom 8.6 % (Norge, N = 7986) og 10.1 % (Finland, N = 949) av arbeiderne har opplevd å bli mobbet (Vega & Comer, 2005). En studie fra Danmark med 3429 ansatte viste at 8.3 % av respondentene var blitt mobbet siste år. Ufaglærte arbeidere ble mest mobbet, mens ledere hadde den laveste prevalensen. De fant ingen signifikant forskjell i kjønn og alder (Ortega et al. 2007). En studie gjort i 1999 av 1100 National Health Service Workers (UK) hadde 38 % av de som deltok i studien opplevd mobbing i løpet av det foregående år (Vega & Comer, 2005). Studier i fagbevegelser har indikert at 66 % av arbeiderne hadde enten erfart eller vært vitne til mobbing de 6 foregående måneder (med ref.til Namie & Namie, 2000). En amerikansk u.s. fant at 37 % av amerikanske arbeidere hadde opplevd mobbing på jobben. (Yamada, 2008). I USA har forskjellige studier rapportert at mellom 38 % og 90 % av arbeidsstokken har opplevd å bli mobbet en eller annen gang i løpet av sitt arbeidsliv (Glendinning, 2001). En studie fra Syd-Afrika (N=13911) fant at 31 % av materialet var blitt mobbet (Cunniff & Mostert, 2012).

I en studie av Gül (2012) svarte 73.3 % av respondenter i finanssektoren i Istanbul/Tyrkia at de var blitt utsatt for "psychological intimidation". Gül viser til andre forskningsmaterialer med følgende forekomst av mobbing: 55 % blant ansatte i offentlig helsetjeneste, undervisning eller "safety fields", 47.5 % for ansatte i privat helse og undervisning, 29.8 % av respondenter i et statlig hospital. I følge Gül (2012) er det funnet høyere frekvens av mobbing i et materiale av ansatte i private enn i statlige banker, og høyere blant sykepleiere ansatt i private hospitaler enn i offentlige hvor "the overall rate was found to be 86.5 %". Gül refererer til en studie fra Portugal hvor tallet var 60 % i et helsesenter (Ferrinho et al. 2003) og 38 % blant ansatte i "a healthcare foundation" (Quine, 1999). Noen studier har vist at nær 95 % av de ansatte har vært eksponert for "general bullying behaviors" over en femårsperiode (Samnani & Singh, 2012). Rayner med flere (2002) fant en tendens til at mobbingen varte lenger jo eldre offeret var. Hirigoyen (2003) hevder at selv om mobbing foregår overalt hvor organisasjonsformen tillater det, er noen sektorer spesielt rammet: offentlig administrasjon,

den medisinske og sosiale sektor, og undervisning Dette er sektorer hvor oppgavene ikke er klart definerte slik at man alltid kan kritisere noen for ett eller annet.

2.3 Folkehelseperspektiv

I folkehelsearbeidet og folkehelsevitenskapelig forskning har det vært økt fokus på helsefremmende praksis og ikke primært helseskadelig. En slik positiv tilnærming har også preget mye av forskningen rundt ledelse (Einarsen et al. 2007). Man har søkt etter hva som karakteriserer gode ledere og god ledelse og vært opptatt av helsefremmende arbeidsmiljø med gode interpersonelle relasjoner.

WHO har i Ottawa-charteret for Health Promotion fra 1986 fokusert på betydningen av å skape "supportive environment", og det sies at arbeid og helse burde være en kilde til helse for folk, og at måten man organiserer arbeidet på burde bidra til å skape et sunt samfunn. "Health promotion generates living and working conditions that are safe, satisfying and enjoyable." (WHO, 1986). Et stikkord er "The Settings Approach". WHO har også satt fokus på problemet gjennom "Draft global plan of action on worker's health 2008-2017."

Arbeidstilsynet i Norge gjennomførte i 2005-2007 et prosjekt "Jobbing uten mobbing" med sikte på å forebygge og håndtere mobbing og trakassering på arbeidsplassen etter ønske fra den politiske ledelse. På tross av en slik innfallsvinkel er det lite som tyder på at det har vært noen vesentlig reduksjon av lederes mobbing. Fenomenet er komplekst og krever alternative måter å nærme seg problemet på. Gül (2012) beskriver mobbing som en av folkehelseproblemene som kan forebygges og peker på behovet for økt oppmerksomhet og lovgivning. Men skal det forhindres, må det gis et navn.

2.4 Nordisk perspektiv

Mobbing har vært tidlig på agendaen i Norden, og nordiske forskere har vært sentrale i internasjonal forskning om emnet. I Sverige har Leyman spilt en nøkkelrolle og var tidlig ute med studier av mobbing i arbeidslivet (Leymann, 1990). Ved universitetet i Bergen er det gjort utstrakt forskning på mobbing på arbeidsplasser. Her har de bygget opp en meget aktivt forskermiljø som ofte omtales som "bullygruppen" i Bergen. De var tidlig ute med å forske på sammenhengen mellom mobbing og helse (Raknes et al. 1991) og har lagt stor vekt på å presisere definisjonen av mobbebegrepet for å utvikle en forskning som gjør det mer meningsfullt å sammenligne ulike studier (Einarsen, 2000). Det kommer stadig flere arbeider fra de nordiske land, og internasjonalt refereres det ofte til nordiske arbeider. Det er viktig at det foreligger nordiske studier siden det kan foreligge store variasjoner i prevalensen av mobbing som kan forklares med nasjonale og kulturelle forhold.

2.5 Kjønnsperspektiv

Her er det flere aktuelle problemstillinger, blant annet spørsmålet om hvilket kjønn som blir mobbet mest, og hvilket kjønn som mobber mest. Videre er det av interesse hvordan mobbingen virker på de ulike kjønn.

Det er hevdet at "bullying appears to be an equal-opportunity activity" (Vega & Comer, 2005). Forfatterne viser til en survey gjort av "The Workplace Bullying and Trauma Institute" i USA (Namie, 1999) hvor man fant at kvinner (46 %) mobbet omtrent like ofte som menn

(54 %). De hevder at andre studier viser det samme. Den største av slike studier, som ble ledet av University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST), viste at menn og kvinner blir mobbet omtrent like ofte, men at kvinner har en større tendens til å rapportere mobbing (Rayner et al. 2002).

En Sydafrikansk studie (Cuniff & Mostert, 2012) hadde som en av sine hypoteser at: women will experience higher levels of workplace bullying than men. Hypotesen ble forkastet da det viste seg at det var statistisk signifikante forskjeller mellom kjønnene, men at menn ble mest mobbet. De skåret høyere enn kvinner på alle mobbeparametre unntatt på indirekte mobbing mellom kolleger. Yamada (2008) skriver at i USA er mobbing på arbeidsplassen et "top-down" fenomen og uforholdsmessig mer skadelig for kvinnelige ansatte. Han finner at kvinner rammes oftere enn menn (i 57 prosent av tilfellene), og de blir spesielt ofte mobbet av andre kvinner (i 71 prosent av tilfellene). Einarsen og Skogstad (1996) fant ingen kjønnsforskjell med hensyn til hvem som ble mobbet mest i et materiale på 7968 ansatte fra 14 private og offentlige enheter. Mens Salin (2003) konkluderte med at kvinner var mer utsatt for mobbing enn menn i et materiale på 377 "white collar employees". Gül med flere (2010) fant at 43.5 % av de som var blitt mobbet i deres materiale var blitt mobbet av menn, mens 39.7 % var blitt mobbet av kvinner. 13.6 % var blitt mobbet av personer av begge kjønn. Menn ble mest mobbet av "seniors", mens kvinner ble mest mobbet av ansatte med lignende jobber. De viser til Yilmaz med flere (2008) som undersøkte private ansatte i undervisnings- og helsesektoren og som konkluderte med at det ikke ble observert noen meningsfull forskjell mellom kvinner og menn med hensyn til å bli eksponert for mobbing (Gül, 2012).

En pionér innen forskningen på mobbing i arbeidslivet i Norge uttaler i sin bok om helsefarlige ledere fra 1990 at "det er en del kvinner i mitt materiale som sannelig ikke står tilbake for sine mannlige kolleger i utførelsen av de helsefarlige herske- og skadeteknikker" (Kile, 1990 s. 31). Niedhammer med flere (2013) har sett på sammenhengen mellom en rekke psykososiale arbeidsrelaterte faktorer og sykefravær blant ca 30 000 kvinner og menn i 31 land i Europa. De fant at mobbing og skiftarbeid økte lengden på sykefraværet hos kvinner. Mobbing hadde den sterkeste assosiasjonen med sykefravær. De hevder at den viktigste faktoren som spiller inn på sykefraværet til kvinner er mobbing og at kvinner som er utsatt for mobbing har 35 prosent mer sykefravær enn kvinner som ikke er utsatt for det.

3. Problemformulering

3.1 Hensikt med studiet

Hensikten med studiet er å få kunnskaper om mobbing i arbeidslivet og økt forståelse for den rolle ledere spiller i mobbeprosessen i kraft av sin maktposisjon og som bærere av organisasjonens verdier.

Forfatteren vil undersøke om en slik tilnærming kan gi holdepunkter for at det finnes ledere og arbeidsforhold som gir grunnlag for å operere med begrepet helsefarlig ledelse (destruktiv ledelse). Det er også ønske om å klargjøre mobbebegrepet i den hensikt å få en mer presis bakgrunn for å granske og trekke konklusjoner av den forskning som er gjort på området. Fenomenet vil bli studert i et flerdimensjonalt perspektiv hvor mobbing blir betraktet som en prosess på ulike nivåer i et totalt sosialt system.

Videre er det ønske om å få holdepunkter for om en viss type personlighet hos ledere vil øke sannsynligheten for at man vil ha med en destruktiv leder å gjøre. Det er ønske om å få innsikt i hvilken betydning makt og verdier (etikk) har i prosessen hvor ledere mobber sine underordnede.

Det overordnede målet er å få kunnskap som kan brukes til å redusere lederes mobbing på arbeidsplasser og i organisasjoner generelt, og på den måten redusere skadevirkningene av mobbing. Ideelt sett er det ønske om å bidra til å endre ”destruktiv ledelse” til ”konstruktiv ledelse”, dvs. fra helseskadelig til helsefremmende ledelse.

Det er flere grunner til at det er viktig å fokusere på ledere når man skal undersøke den skadelige effekten av mobbing i organisasjoner. Lederen har ansvaret for at mobbing ikke skal skje, og for å gjøre noe med det dersom det allikevel forekommer (Jfr arbeidsmiljøloven i Norge). Lederen har den formelle og reelle makt til å intervensere ved slike hendelser, og det er en berettiget forventning om at hun gjør noe med det. Lederen har stor makt til å definere virkeligheten dersom det oppstår uenighet om hva som har hendt.

Lederen kan i sin formelle maktposisjon påberope seg en styringsrett. Grensene for denne styringsretten er vanskelig å avgrense for en utenforstående. En leder kan holde tilbake viktig informasjon. Ledere kan i slike mobbesaker hevde at det dreier seg om en ”personalsak” og kreve at saken forblir intern slik at andre ikke får innsyn i den.

En leder har stor innflytelse på hvordan en ansatt oppfatter seg selv og sin verdi som menneske. Det er derfor viktig å ha fokus på ledere p.g.a. deres maktposisjon og som bærere av organisasjonens verdier.

3.2 Forskningsspørsmålene

Utifra hensikten med studiet har man formulert følgende forskningsspørsmål:

- Kan studiet av lederes mobbing i organisasjoner gi holdepunkter for at det finnes en form for helseskadelig ledelse og som dermed kan betegnes som destruktiv ledelse?
- Hvilken rolle kan makt og verdier spille i prosessen ved lederes mobbing i organisasjoner?
- Hvordan kan lederes mobbing av medarbeidere virke på flere nivåer i organisasjonen?
- Er det mulig å finne et eller flere konsepter som integrerer makt og verdiers betydning på flere nivåer ved lederes mobbing i organisasjoner?

4. Metode

4.1 Metodvalg og design

Bowling (2002 s.136) skriver at:”literature reviews should be comprehensive and include all the pertinent and valid papers; details of the methods of the studies included should be presented in a critical manner”. Hun hevder at slike reviews ofte blir deskriptive i stedet for å være en kritisk analyse. Forfatterens mål har ikke primært vært å gjøre en litteraturstudie i denne betydning. En grundig kritisk beskrivelse av metoden i hver enkelt artikkel som er

benyttet i denne oppgaven ville bli et meget omfattende arbeid. En slik studie forutsetter en langt mer begrenset problemstilling. I dette arbeidet har problemstillingen vært avgjørende for metoden. Målet med dette arbeidet har vært å finne sammenhenger mellom flere begreper og dimensjoner, ikke mest mulig kunnskap om ett enkelt begrep eller konsept.

Selv om målet ikke har vært å gjøre en klassisk litteraturstudie, er det brukt tilsvarende metode til å finne og granske relevant forskningslitteratur om emnet. Det er gjort gjentatte systematiske litteratursøk med ulike kombinasjoner av søkerord i følgende databaser: CSA (Social Sciences), CINAHL, Pub Med, Google scholar, Google. Det er benyttet følgende søkerord og keywords: Mobbing, harassment, bullying, victimization, power, empowerment, work, health promotion, values, ethics, business ethics, workplace mobbing, harassment workplace, workplace bullying, destructive leadership. Dessuten er det innkludert peer-reviewed artikler som kan belyse temaet makt, empowerment, ledelse, management, verdier, moral, etikk, mobbing og trakassering på arbeidsplassen, destruktiv ledelse/management.

Det er prioritert bøker som er skrevet av forskere og vitenskapelig skolerte personer, gjerne med professorkompetanse innen sitt område, noen ganger ledere for forskningsgrupper innen fagfeltet. Av filosofer som er referert, er flere av dem blant de fremste internasjonalt. I den grad denne fremgangsmåten er fraveket, kan det være for å belyse en problemstilling eller gi eksempler som kan klargjøre et poeng, for eksempel at temaet diskuteres i dagspressen. Språkene er norsk, svensk, dansk, engelsk og fransk. Av de to siste språkene er den mest relevante litteraturen med best kvalitet valgt uavhengig av språk. Tidsaspektet er "earliest to current". Innklusjonskriteriene er først og fremst peer-reviewed forskningsartikler kvantitativ eller kvalitativ metodikk, ev en kombinasjon.

Avsnittet som omhandler ledelse, mobbing og makt er mest lik en klassisk litteraturstudie der det er primært bladd gjennom/lest 514 abstracts og artikler og valgt ut fire til en mer omfattende analyse av forholdet mellom mobbing, makt og ledelse. Disse artiklene er analysert grundig, og de er supplert med andre artikler i diskusjonen. Siden maktbegrepet er nært knyttet til begrepet empowerment som står sentralt i Health Promotion, er dette begrepet innkludert i søkningen, men det er lite omtalt i dette arbeidet.

I det videre arbeidet har forfatteren på ulike tidspunkt gjentatt litteratursøk rettet mot problemstillingen mobbing, ledelse, management, verdier, etikk/moral. Etter hvert har det fulgt en mer målrettet søken etter litteratur som omhandler deler av problemstillingen, som for eksempel verdier, etikk/moral, ledelse for seg.

I tillegg til den systematiske søkningen i databaser, er det også gjort andre typer søk som å bruke den litteraturliste om temaet som forskningsgruppen om mobbing i Bergen har lagt ut på Google Scholar. Videre er det skaffet artikler som finnes i litteraturlisten til den primære artikkelen som allerede er tilgjengelig. Det er også benyttet bøker, spesielt vedrørende teoretiske og filosofiske problemstillinger, men også bøker som oppsummerer forskningsresultater. I tillegg er det søkt litteratur på alternative måter som i bibliotek, i egen boksamling, i bokhandler, overtatt eller lånt relevante bøker fra andre som har studert emnet, og på nettbokhandelen Amazon.

Siden problemstillingen er kompleks og samtidig knyttet til normative problemstillinger, må det uansett dreie seg om en utvelgelsesprosess som er avhengig av forfatterens ståsted. Bevisstheten om denne begrensningen er et viktig utgangspunkt for dette arbeidet. Studiets begrensning er i stor grad knyttet til metodens usikkerhet.

Følgende sitat fra en bok om Webers historiske sosiologi beskriver noe av den tilnærmingen forfatteren har hatt til metoden. ”Enhver vitenskapelig disiplin [vil], bevisst eller ubevisst, benytte begreper som bare griper deler av denne virkeligheten, og kan ikke gjøre andre pretensjoner på egne vegne enn at de utgjør et gjennomtenkt utvalg fra virkeligheten. Det metodologiske hovedproblemet blir derfor, ut fra en slik tilnærming, å velge ut virkelighetens signifikante aspekter, hvilke kriterier forskeren kan og bør bruke til å avgrense analytisk sitt objekts egenskaper, dets mulige årsaker og virkninger... utvelgelsesprosessen er samtidig en begrepsdannelsesprosess” (Kommisrud, 1995 s. 87).

4.2 Systemteoretisk perspektiv

I dette arbeidet blir mobbing sett i et systemteoretisk perspektiv. Thylefors (1987, s.14) hevder at et slikt perspektiv er nødvendig for å kunne forstå atferd i arbeidslivet. Et systemteoretisk perspektiv innebærer at det enkelte menneske, grupper, og selve organisasjonen blir sett på som åpne system som samspiller med hverandre og med omgivelsene på en kompleks måte med komponenter fra forskjellige nivåer:

- Individets indre liv og måte å forholde seg til omgivelsene.
- Arbeidsgruppen som helhet.
- Organisasjonen, dens struktur og kultur.
- Det omgivende samfunnet.

Et helhetssyn på organisasjonen tillater at man kan fokusere på ulike nivåer alt etter spørsmålsstillingen. De Gaulejac (2005) peker på kompleksiteten ved analyse av bedrifter og organisasjoner: bedriften bør analyseres som et totalt sosialt fenomen, dermed som en prosess i kontinuerlig utvikling. Han skriver at bedriften er påvirket av en rekke determinanter uten at man kan isolere en enkelt som er den avgjørende forklaringsvariablen for helheten. Lovene som styrer funksjonen i en bedrift adlyder lover fra forskjellige fagområder uten at man a priori kan avgjøre at én har forrang. De mange sosiale faktorer i interaksjon leder en til å forlate en modell med lineær og entydig kausalitet. Et sosialt fenomen er alltid produktet av andre fenomener og bidrar til å produsere nye fenomener samtidig som det endrer de elementene som har produsert det.

Poilot-Rocaboy (2006) beskriver hvordan mobbingen skjer i en dynamisk prosess i fire faser i et flerdimensjonalt system hvor mobber, mobbeoffer, arbeidsgruppen og organisasjonen inngår. Det er m.a.o. et komplekst fenomen karakterisert av multikausalitet. ”Victim factors”, ”perpetrator factors” og ”organisation factors” representerer tre determinanter som alle relaterer seg til hverandre. Hun mener at mobbing kan betraktes som en maktrelasjon mellom mobberen og offeret. Utdannelse og moralske verdier vil forhindre noen i å mobbe, selv i en kontekst hvor mobbing er akseptert. For at mobbing skal skje, må det finnes elementer i en kultur som tillater og belønner slik atferd. En leder som ignorerer og unnlater å oppdage og intervensjon når det skjer mobbing, kan indirekte bidra ved å sende ut et signal om at mobbing er akseptabelt. En prosessorientert modell for hvordan mobbingen foregår finner man også hos Leyman (1996) og Einarsen (1999).

Til nå har det vært mye fokus på individnivå i stedet for organisasjonsnivå. Studiet av mobbing har en tendens til å sette fokus på personers atferd i stedet for å se på prosessene som skaper mobbingen. De Gaulejac hevder at når mobbing, stress, depresjon, og mer generelt psykisk lidelse utvikler seg, er det ledelsen av bedriften det bør stilles spørsmål ved. I de

fleste tilfelle er ikke mobbing et spørsmål om en enkelt person, men om en helhetlig situasjon (de Gaulejac, 2005). Bolman og Deal (2008) fremmer også det syn at det å fokusere på individer, men å ignorere større systemsvikt, overforenkler problemet og gjør lite for å forhindre en gjentakelse.

Tre sett dynamikk influerer på et individs atferd på en arbeidsplass: En individdynamikk, en gruppedynamikk og en organisasjonsdynamikk. Ulike typer dynamikk kan fremme eller redusere sannsynligheten for mobbing på arbeidsplassen (Sperry, 2009). En sosiologisk, kvantitativ metodikk ser på konteksten hvor mobbingen skjer ut fra det individuelle nivå, bedriftensnivå og samfunnsnivå (De Gasparo & Grenier-Pezé, 2003). Det betyr at man ikke kan unnlate å se problemet i relasjon til samfunnsnivået dersom man skal ha et helhetlig og prosessorientert perspektiv

5. Resultater

Som beskrevet i bakgrunnen hadde denne litteraturstudien som utgangspunkt at lederes mobbing handler om prosesser, og at disse prosessene virker på flere nivåer. I den følgende resultatdelen presenteres først de sentrale begrepene (5.1) og deretter de viktigste delene og sammenhengene som er blitt identifisert ut fra et systemteoretisk perspektiv i den induktive forskningsprosessen (5.2 - 5.10). Disse resultatene gir som helhet svar på forskningsspørsmålene, hvilket kommer til å bli behandlet i diskusjonen og i konklusjonen.

5.1 Sentrale begreper

Mobbing

I Skandinavia blir ordet ”mobbing” vanligvis brukt for å beskrive alle situasjoner hvor ”a worker, supervisor, or manager is systematically and repeatedly mistreated and victimized by fellow workers, subordinates, or superiors” (Einarsen, 2000 s.380). Ordet blir mye brukt i situasjoner hvor gjentatt aggressiv, og endog voldelig, atferd blir rettet mot et individ over en viss tid. Mange opererer med minimum 6 måneder. I Skandinavia blir seksuell trakassering sett på som en spesifikk form for mobbing på arbeidsplassen hvor seksualitet blir brukt som et middel for undertrykkelse (Einarsen, 2000). En rekke forskjellige ord er blitt brukt i litteraturen for å beskrive den prosessen som Einarsen (2000) definerer som mobbing. Han nevner ”psychological terror”, ”scapegoating”, ”health endangering leadership”, ”work abuse” og ”victimization”. Ordet mobbing er mest brukt i Skandinavia, i England anvendes ordet ”bullying”, i USA og Canada ord som ”harassment”, ”workplace trauma” og ”employee abuse”, ”petty tyranny” eller ”bullying”. Einarsen nevner også at begrepet ”victimization from whistle blowing” som er brukt av australieren Lennane (1993) ser ut til å referere til det samme fenomenet. Selv bruker Einarsen ordene ”bullying”, ”harassment” og ”victimization” som synonymer til det skandinaviske ordet ”mobbing”.

I følge Einarsen (2000 s. 381) er kjernen i disse definisjonene uttrykket ”repeated and enduring negative acts”. Det dreier seg om systematisk aggresjon og vold bevisst rettet mot en eller flere individer av ett individ eller en gruppe. Mange hevder at det er avgjørende at det dreier seg om en intensjonal handling. Det er også fokus på de negative konsekvensene for den som blir rammet av mobbing over tid, bl.a. for helsen. Hirgoyen (2003) bruker begrepet ”harcelement moral” på fransk som indikerer at dette har en moralsk side. Hun deler inn mobbehandlingene i fire grupper: isolering og avvising av kommunikasjon, handlinger som

rammer arbeidsforholdene, handlinger som rammer personens verdighet, og verbal, fysisk eller seksuell vold. For å bli betraktet som et mobbeoffer mener mange at en person må finne det vanskelig å forsvare seg i den aktuelle situasjonen. Definisjoner av mobbing har lagt vekt på at mobbing innebærer en forskjell i reell eller opplevd makt mellom mobberen og den som blir mobbet. Einarsen (2000 s. 381) mener at alvorlige konflikter mellom parter med "lik makt", dvs. et symmetrisk styrkeforhold eller isolerte episoder med konflikt ikke bør betraktes som mobbing. Høgh med flere (2011) hevder at kjennetegnet for mobbing er at det er en eskalerende prosess som gradvis etterlater den mobbede i en situasjon hvor han er ute av stand til å forsvare seg. Monks med flere (2009) refererer til mobbing som en "systematic abuse of power".

Det blir for enkelt å se utelukkende på forskjellen i formell makt. Når ledere mobber foreligger det en formell maktasymmetri som ofte forsterkes i en mobbeprosess slik at den faktiske maktasymmetrien øker. Det forekommer mobbing mellom personer på samme hierarkiske nivå, og ledere kan bli mobbet av sine underordnede. Mobbeprosessen kan selv skape maktubalanse. Mobbeofferet kan få problemer med å forsvare seg, og det kan oppleves vanskelig å komme ut av den skadelige prosessen. En som blir mobbet kan av forskjellige årsaker føle seg avhengig av arbeidsplassen. Einarsen (2000) nevner flere grunner til at man ikke kommer ut av situasjonen.

Mange forbinder ordet mobbing med mobbing i skolen. Lorenz (1966) brukte ordet i studiet av dyrs atferd. Det blir i mange sammenhenger brukt på en mer godartet måte med en betydning som er synonymt med ordet "erting" på norsk. Mobbing i denne betydningen trenger ikke være en destruktiv aktivitet. I visse arbeidsmiljøer er det en kultur med mye benign humor, men det er vanskelig å avgjøre når den som blir utsatt for humoren opplever den støtende eller sårende. Et viktig kriterium ved mobbegrepet er at man tar utgangspunkt i hvordan den som blir mobbet opplever situasjonen. Definisjonen bygger således på en subjektiv opplevelse og vurdering. Et alternativ er å observere mobbeprosessen utenfra og operere med et rent deskriptivt begrep, men dette er også problematisk siden det i en mobbeprosess ofte er en kamp om definisjonsmakten, og den som mobber kan være dyktig i å kamuflere sin mobbing overfor andre.

Noen bruker ordet trakassering når de beskriver mobbing i arbeidslivet, et ord som også brukes i den norske arbeidsmiljøloven. Det man på engelsk betegner som "sexual harassment" vil i følge Einarsen være synonymt med mobbing. For forfatteren av dette arbeidet er det mest naturlig å oversette dette med det norske uttrykket seksuell trakassering. Ordet "harassment" som benyttes for mobbing i USA og Canada kan oversettes med mobbing, men også med det norske ordet trakassering som betyr "utsette for ubehageligheter, forfølge med småligheter og krangel, plage, sjikanere" (Fremmedord og synonymer blå ordbok, 2001). Trakassering vil i dette arbeidet bli brukt som synonym til mobbing.

En alternativ definisjon av mobbing som betoner de normative sidene ved aktiviteten finner man hos Cortina og Magley (2003), som opererer med begrepet "interpersonal mistreatment", som de definerer som: "interpersonal mistreatment is a specific, antisocial variety of organizational deviance, involving a situation in which at least one organizational member takes counternormative negative actions – or terminate normative positive actions – against another member."

En annen definisjon som utvider begrepet fra å dreie seg om gruppe-psykologisk mobbing til å inkludere organisasjonsatferd, er følgende. "The mobbing syndrome is a malicious attempt

to force a person out of the workplace through unjustified accusations, humiliation, general harassment, emotional abuse, and/or terror. It is a 'ganging up' by the leader(s) – organisation, superior, co-worker, or subordinate – who rallies others into systematic and frequent 'mob-like' behaviour. Because the organization ignores, condones or even instigates the behaviour, it can be said that the victim, seemingly helpless against the powerful and many, is indeed 'mobbed'. The result is always injury – physical and mental distress or illness and social misery and, most often, expulsion from the workplace" (Davenport et al. 1999 s. 40).

Det å bli beskyldt for å mobbe er en alvorlig sak. Å mobbe på arbeidsplassen er en lovstridig handling i mange land, bl.a. i Norge og Frankrike. Man bør derfor omgå dette begrepet med varsomhet. Det er viktig å skille mobbing fra ikke-mobbing. Hirigoyen (2003) anser at følgende *ikke* er mobbing: dårlige arbeidsforhold, stress, konflikter, dårlig ledelse. Hirigoyen nevner også hva hun regner som falske påstander om mobbing:

- Profesjonelle forpliktelser (for eksempel legitime avgjørelser om organiseringen av arbeidet).
- Når man urettmessig vil oppnå en materiell fordel (folk som har "en høne å plukke" med ledelsen og ser sitt snitt til å oppnå fordeler).
- Personer som lett inntar offerrollen som er hypersensible for hva de oppfatter som dårlig behandling.
- Paranoide mennesker.
- De som snur saken på hodet og anklager den de selv har mobbet i et forsøk på å komme unna ansvaret for det de har gjort.

Ledelse

Dette er et meget stort tema som kun vil bli behandlet kort ved å peke på noen momenter som er relevante for problemstillingen i dette arbeidet. Det er her lagt stor vekt på makt og verdier i relasjon til ledelse. De Gaulejac (2005) hevder at ledelse i siste instans er et system for organisering av makten. For Haukedal (2006) er lederskap å utøve autoritet og å ta beslutninger. Lederskap er en spesiell type maktrelasjon, karakterisert ved at et gruppe medlem erkjenner at et annet gruppe medlem har rett til å fastlegge atferdsmønstre for det med hensyn til dets aktiviteter som gruppe medlem.

Mobbing og trakassering i organisasjoner kan betraktes som et misbruk av makt for å mishandle, ydmyke og overtale andre (Fisher & Lovell, 2003 s. 59). Jo større makt lederen har, jo større er potensialet for maktmisbruk. Det sies at lederen er bærer av organisasjonens verdier, at verdier står sentralt i ledelse. "Ethics is at the heart of leadership" (Johnson, 2009 s. XVI). For Johnson er ledernes personlige ansvar i fokus, men etisk svikt er også et produkt av krefter i gruppen, i organisasjonen, og i kulturen.

En inndeling i forskjellige ledernivåer finnes hos Haukedal (2006):

- Ideologisk ledelse dreier seg om hvilke grunnleggende verdier man vil basere virksomheten på, og her står ofte lønnsomhet og økonomisk vekst sentralt.
- Strategisk ledelse omhandler forholdet mellom organisasjonen og det ytre miljøet. Her er fokus på hvilke produkter eller tjenester som skal produseres.

- Administrativ ledelse omfatter den overordnede styringen, utviklingen og samordningen av organisasjonens ressurser, både de økonomiske/materielle og de menneskelige.
- Operativ ledelse innebærer den daglige ”ansikt-til-ansikt” kontakten mellom leder og underordnede.

Vaughn (2010) viser til Misumi (1984) som presenterer et annet konsept for ledelse fra Japan, den såkalte PM ledelsesteorien som har to primære funksjoner, ”the performance (P) function and the maintenance (M) function”. P-ledelse fokuserer på resultater, mens M-ledelse er opptatt av interpersonell oppmuntring, støtte og reduksjon av konflikter.

Vaughn presiserer at det er en forskjell mellom leadership og management på engelsk. Det er ulike roller som kan overlape, men generelt har management mer å gjøre med å planlegge, organisere, kontrollere, dirigere, koordinere og løse problemer i områder av arbeidet som har å gjøre med styringen av penger, tid, papirarbeid, materialer og utstyr. Ledere fokuserer mer på mennesker i organisasjonen ved å bruke visjoner, inspirasjon, overtalelse, motivasjon, relasjoner, teamwork og det å lytte, som sentrale arbeidsområder (Vaughn, 2010). I følge Vaughn finnes to generelle kategorier av lederstiler i litteraturen på tvers av kulturer: den autoritative/eksploderende lederen som er mer opptatt av produksjon, og den mer deltagende lederen som er mer opptatt av folk.

Destruktiv ledelse kan beskrives med følgende definition. ”Destructive leadership behaviour is defined as the repeated and systematic behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisation’s goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of his/her subordinates” (Einarsen et al. 2007 s. 207). Denne definisjonen omfatter to områder: atferd rettet mot de underordnede og atferd rettet mot organisasjonen selv. Ledere kan misbruke både organisasjonens ansatte og/eller organisasjonen ved bruk og misbruk av makt. I følge Einarsen med flere (2007) er det lite forskning og teoriutvikling på området destruktivt lederskapsatferd og de potensielt negative virkningene på organisasjonen. Ledelsesforskning har tradisjonelt fokusert på faktorer assosiert med effektiv ledelse, konstruktiv og vellykket ledelse.

En studie av Baumeister med flere (2001) konkluderer med at det finnes en overbevisende støtte for oppfatningen av at negative hendelser i sosiale interaksjoner har en sterkere virkning enn positive hendelser. Det å forstå og forhindre destruktiv ledelse kan derfor være like viktig, om ikke mer viktig, enn å forstå og fremme positive aspekter ved ledelse. En rekke konsepter har vært relatert til området destruktiv ledelse: ”abusive supervisors”, ”health endangering leaders”, ”petty tyrants”, ”bullies”, ”derailed leaders”, ”intolerable bosses”, ”psychopaths” og ”harassing leaders”. Namie og Namie (2000) hevder at en atferd er destruktiv dersom den bryter med organisasjonens legitime, dvs. rettmessige og lovlige interesser. De sier at en opptreden som går på tvers av organisasjonens legitime interesser til en viss grad overlapper med relaterte begreper som ulovlig, umoralsk eller avvikende atferd. Hva som blir definert som legitim bruk av organisasjonens totale ressurser, inkludert de ansatte, er avhengig av den juridiske, historiske og kulturelle konteksten organisasjonen befinner seg i.

Makt

Makt kan sees i et *relasjonsperspektiv*. Konfliktforskeren Morten Deutch har presentert en relasjonsdefinisjon av makt, som innebærer at ”An actor...has power in a given situation

(situational power) to the degree that he can satisfy the purposes (goals, desires, wants) that he is attempted to fulfill in that situation. Power is a relational concept; it does not reside in the individual but rather in the relationship of the person to his environment. Thus, the power of an actor in a given situation is determined by the characteristics of the situation as well as by his own characteristics" (Ref. i Lewicki et al. 1997 s. 180-181).

På bakgrunn av denne definisjonen opererer forfatteren med tre perspektiver som har relasjon til hverandre: "environmental power", "relational power" og "personal power". Johnson (2009) viser til at det mest populære klassifikasjonssystemet for makt opererer med fem s.k. "power bases": "coercive power", "reward power", "legitimate power", "expert power" and "referent (model) power". Han peker på at ledere som regel baserer seg på mer enn én maktbase. Han viser til at "positional power is more susceptible to abuse" og at "coercive power" har størst potensiale for å gjøre mest skade ved å true både verdigheten og den fysiske og mentale helsen til en person (Johnson, 2009 s. 7-8). En kombinasjon av disse to formene for makt kan man se hos visse ledere.

Engelstad med flere (2003) beskriver makt som et sosialt fenomen. De sier at helt generelt kan makt karakteriseres som en aktørs evne til å påvirke andre aktørers handlinger. Og makt utøves til dels direkte i forhold mellom mennesker, ikke minst gjennom organisasjoner og institusjoner (Engelstad et al. 2003 s. 21-22). Med henvisning til Weber hevder de at det å ha makt i samfunnslivet vil si å kunne sette sin vilje igjennom, også når andre gjør motstand. Weber skiller mellom rå, utilsørt makt og herredømme, dvs. mellom legitim eller legitimert makt (Østerberg & Engelstad, 1995). I følge Hernes (1982 s. 15) dreier de klassiske spørsmål i politisk forskning seg om hvordan makt oppstår og fordeles i et samfunn: hvordan en persons skjebne plasseres i en annens hender, og hvordan de som er utsatt for maktutøvelse reagerer på den. Han hevder at en rimelig teori om maktforhold må knytte sammen samfunnets sosiale struktur med de konkrete interesser folk har.

Noen synes makt har en odiøs klang, og relativt få vil innrømme at de utøver makt. Det kan være en flytende overgang fra positiv maktutøvelse til ren tvang når makten utøves i organisasjoner. Forskjeller og knappe ressurser kan gjøre makt til en nøkkelressurs. Det må understrekes at makt ikke bare må brukes i forbindelse med tvang, og ikke bare som noe negativt. Hernes (1982) peker på at makt også er potensiale til å få ting gjort og utrettet. Makt er evne til å frembringe ønskede virkninger. Makt kan defineres som den potensielle evnen til å influere på atferd, til å endre kursen på hendelser, å overvinne motstand og å få folk til å gjøre ting de ellers ikke ville gjøre (Bolman & Deal, 2008).

Med hensyn til sammenhengen mellom maktmisbruk og mobbing hevder Fisher og Lovell (2003) at i organisasjoner er mobbing misbruk av makt til å mishandle, ydmyke og tvinge andre. Monks med flere (2009) refererer også til mobbing som en "systematic abuse of power". Det refereres ofte til en spesiell maktrelasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som i Norge går under betegnelsen arbeidsgivers styringsrett. "For et begrenset tidsrom overdrar arbeidstakeren retten til å bestemme hva hun eller han skal gjøre til arbeidsgiveren. Arbeidstakeren fraskriver seg altså sin personlige autonomi i arbeidsforholdet. Arbeidsgiveren får på denne måten styringsrett over arbeidstakeren" (Engelstad et al. 1998 s. 341). Bilheran (2007) mener at det er sentralt at man ved mobbing fratrar en person dens autonomi.

Verdier

I følge en definisjon er verdier ”tilstander og gjenstander, både materielle og immaterielle, som er umistelige og som det er ubetinget viktig å fremme, å sikre, eller å ta i bruk. Verdier kan ha ulik betydning for ulike mennesker til ulike tider” (Hansen & Lingås, 2005 s. 91). Forfatterne opererer med begrepene manifeste og latente verdier. Dersom det er samsvar mellom de åpne formuleringene og det som faktisk legges til grunn av verdier i arbeidet, har man åpne eller manifeste verdier. Det man i hverdagen ikke er åpen og ærlig nok til å sette ord på kalles skjulte eller latente verdier. De manifeste verdiene er de verdiene vi åpent gir oss til kjenne og som vi står inne for. De skjulte verdiene er vi som regel ikke særlig stolte av, eller vi kan dekke dem til med ord og uttrykk som gjør dem mindre forbudte. Men de kan virke aktivt når vi foretar konkrete valg.

Seedhouse (2005) anvender begrepet ”deep values” som kan bygge på et religiøst, politisk og filosofisk grunnlag. Også slike verdier er variable og foranderlige. Selv om individer har verdsett som definerer oss, har de en tendens til å kunne endres avhengig av kontekst. Sosial antropologi har for lengst vist hvordan verdiene varierer i forskjellige grupper, stammer og samfunn. Den franske filosofen Weil differensierer ikke mellom kollektive og individuelle verdier. Hun hevder at begrepet plikt er individuelt, mens begrepet verdi kan være kollektivt. Hun peker på sammenhengen mellom verdier og moral. Verdier manifesterer seg i de moralske handlinger. ”I hovedsak et objekt for tanken, manifesterer verdien seg i våre moralske handlinger” (Molard, 2008 s. 63).

Med hensyn til verdienes betydning er det hevdet at i alle teorier om menneskelig atferd innen en organisasjons rammer ligger det implisitt eller eksplisitt et underliggende menneskesyn. (Fischer & Sortland, 2001). Som et eksempel på dette viser de til de mye omtalte ”teori X” og ”teori Y” hos McGregor (1960).

Mobbing er per definisjon en intensjonal handling (Einarsen, 2005). Intensjonalitet innebærer et bevisst valg (viljehandling) rettet mot et mål som man vil nå med visse midler (Elders, 2005). Le Senne (1967) skiller mellom en psykologisk og en moralsk intensjon, og han sier at den moralske intensjon skiller seg fra den psykologiske ved at den, eksplisitt eller implisitt, er ledsaget av en verdivurdering av det mål man ønsker å oppnå. Han skriver at ingenting er viktigere for det moralske liv enn analysen av intensjoner og deres evaluering (Le Senne, 1967 s. 627). Le Senne hevder at den moralske verdien er verdien til jeg’et i egenskap av vilje. Han omtaler fire kardinalverdier: sannheten, skjønnheten, handlingen eller viljen, og kjærligheten. Han definerer den moralske verdi som ”mot til det gode”. Mot er essensen av den moralske følelse og han sier at ”den moralske verdi er verdien av frihet som vilje” (Le Senne, 1967 s. 700-704).

En intensjonal handling er knyttet til ansvar. Å ta ansvar forutsetter at man er i stand til å foreta en grunnleggende distinksjon mellom det gode og det onde og at man har kjennskap til moralske verdier. Den danske filosofen Løgstrup (1991) sier om relasjonen mellom mennesker at vi ikke kan endre den kjennsgjering at det ene menneske har mer eller mindre av det andre menneske i sin hånd. Han legger vekt på at dette gjelder alle mennesker, men betydningen av det blir større jo mer makt en person har over en annen (Løgstrup, 1991 s.66).

Etikk og moral

Verdiene er knyttet til etikken og moralen, to ord som ofte brukes om hverandre, men som opprinnelig betyr det samme. Moral kommer av det latinske ordet *mos*, etikk av det greske *ethos*. Begge betyr skikk, bruk, sedvane (Christoffersen, 1997). I faglig sammenheng skiller noen allikevel mellom dem. Christoffersen hevder at moralen først og fremst kommer til uttrykk i det vi gjør. At en handling er moralsk forsvarlig, betyr at den stemmer med det som er rett og riktig. Vi har bestemte regler eller kjennetegn for det som er rett, og vurderer handlingen ut fra disse. Etikken dreier seg om de reglene og kjennetegnene vi bruker i de moralske vurderingene. Den kommer først og fremst til uttrykk gjennom det vi tenker.

I etikken tar vi stilling til om de reglene og kjennetegnene vi bruker er riktige eller gale. Det er grunnlaget for de moralske vurderingene vi interesserer oss for. Ethiske teorier er normative i den forstand at de forteller oss hvordan vi bør leve. De er normative fordi de setter frem prinsipper og retningslinjer for handling. Den deskriptive etikken søker å kartlegge hvordan mennesker faktisk handler og hvilke oppfatninger om rett og galt som faktisk finnes blant folk. Den deskriptive etikken har en mer vitenskapelig, betraktende tilnærming til moralen (Johansen & Wetlesen, 1996). I dette arbeidet dreier det seg primært om en deskriptiv tilnærming hvor det blir gjort forsøk på å finne ut hvordan etikken praktiseres i ledelse/av ledere, spesielt ledere som mobber, synet på etikkens plass i ledelse, men også organisasjoners verdier og etikk, og etikken i samfunnet.

Even-Granboulan (1998 s. 14) definerer moral som ”individets søken etter handlingsregler som er universelle, dvs. valide til enhver tid og på ethvert sted”. I følge Aquinas er moralfilosofiens emne den menneskelige målrettede handling, eller om man vil, mennesket selv for så vidt som det frivillig beveger seg mot et mål (Tranøy, 1957). Kant har en helt sentral rolle i moralfilosofien. Hans syn på menneskets verdi har stor betydning for hans syn på etikken. For ham bygger moralen på respekt som blir definert ut fra et enkelt prinsipp: å aldri behandle et menneske som annet enn et mål i seg selv. I sitt verk ”Grundlegung zur Metaphysik der Sitten” fra 1785 uttalte han: ”Mennesket, og ethvert fornuftig vesen overhodet, eksisterer som formål i seg selv, ikke bare som middel til bruk efter forgodtbefinnende for den ene eller annen vilje; det må i alle sine handlinger, både når det gjelder de som er rettet mot det selv og de som er rettet mot andre fornuftige vesener, til enhver tid samtidig betraktes som formål” (Kant, 1997 s. 41).

Kant søkte et øverste praktisk prinsipp i etikken, og når det gjaldt den menneskelige vilje, et kategorisk imperativ. Dette prinsipp bygger hos Kant på at den fornuftige natur eksisterer som et formål i seg selv. Det uttrykkte han på følgende måte: ”Handle slik at du alltid bruker menneskeheten både i din egen person og i enhver annens person samtidig som et formål og aldri bare som et middel” (Kant, 1997 s. 42). Kant stiller også spørsmål ved hva som skal til for at en handling kan defineres som moralsk. Han svarer at moralsk er en fri handling som kan gjelde universelt, dvs. for hele menneskeheten. Kant har utviklet en etikk som har fått betegnelsen pliktetikk, eller deontologi (Crampe-Casnabet, 1989).

En alternativ moralfilosofisk retning er utilitarismen, som er strikt konsekvensialistisk ved at det utelukkende er konsekvensene som teller ved vurderingen av en handling eller en regels etiske riktighet. For utilitarismen er en handling eller regel etisk sett riktig hvis den frembringer en større mengde lykke enn de aktuelle alternativene – alle berørte parter tatt i betraktning. Man sier handling eller regel fordi man gjerne skiller mellom handlings- og regelutilitarisme. I handlingsutilitarismen ser man på den enkelte handlingens nytteverdi, i

regelutilitarismen på den enkelte regel eller nytteverdien av et sett av regler (Johansen & Vetlesen, 1997).

5.2 Skadelige konsekvenser av mobbing

Helseskader

Mobbing på arbeidsplassen kan gjøre alvorlig skade på den som blir rammet (Namie & Namie, 2003). Psykologiske konsekvenser omfatter stress, depresjon, humørsvingninger, søvnproblemer, skamfølelse, forvirring, skyld og lav selvfølelse. Noen mobbeofre utvikler symptomer på Post-Traumatiske Stresslidelse, PTSD. Vanlige fysiske konsekvenser er stresshodepine, høyt blodtrykk, fordøyelsesproblemer, økt risiko for hjertesykdom og svekket immunsystem (Yamada, 2008).

En rekke arbeider forbinder mobbing med psykosomatiske plager, depresjon og posttraumatiske symptomer (Rodríguez-Muñoz et al. 2010). Det er en høy prevalens av søvnproblemer blant personer som har vært utsatt for mobbing (Leymann & Gustafsson, 1996; Niedhammer et al. 2009). En undersøkelse av mobbingens innflytelse på søvnkvaliteten hos 4068 ansatte fra 30 organisasjoner peker på tre momenter i et folkehelseperspektiv: De økonomiske konsekvensene av søvnproblemer er betydelige. En studie gjort i den franske befolkningen estimerte det direkte tapte kostnader p.g.a. søvnproblemer (insomnia) til å være mer enn \$ 2 milliarder. Den høye prevalensen av søvnproblemer er relatert til en rekke helseproblemer som utgjør et alvorlig folkehelseproblem (Rodríguez-Muñoz et al. 2011). Sist, men ikke minst er søvn av avgjørende betydning for en persons helse og velvære.

Det er funnet at mobbing er en sterk risikofaktor for depressive symptomer. Jo oftere man ble utsatt for mobbing, jo høyere var risikoen. Også det å observere mobbing ble funnet å være en risikofaktor (Niedhammer et al. 2006). Kivimäki med flere (2003) fant en sterk assosiasjon mellom mobbing på arbeidsplassen og senere depresjon. Av ca 500 selvmord i Norge per år, er det blitt hevdet at mellom 50 og 150 nordmenn tar sitt eget liv hvert år på grunn av mobbing (Einarsen, 2000). Slike tall må nødvendigvis bli usikre, men den internasjonale litteraturen inneholder en rekke studier som gir holdepunkter for at det er oppstått alvorlige psykiske og fysiske problemer etter psykisk mishandling og som i verste fall har ført til selvmord (Gül, 2012). Kile (1990) skriver at at utgangspunktet for hans undersøkelser om trakassering er hypotesen om at når et menneskes selvrespekt støtes, såres og skades over en viss oftest individuell grense, fører dette til helseskade.

Symptomer hos mobbeoffer kan være de samme som hos personer som er blitt utsatt for alvorlige traumer, og stadig flere får diagnosen PTSD (Leymann & Gustafsson, 1996; Mikkelsen & Einarsen 2002; Høgh et al. 2011). Nielsen med flere (2005) har studert sammenhengen mellom destruktiv ledelse i form av mobbing, og symptomer på PTSD. De fant at 84 % av respondentene hadde symptomer på PTSD. Mest ødeleggende var ledere med atferd forenlig med kriteriene for ”tyrannical leadership”.

Høgh med flere (2011) peker på at den tidlige mobbeforskningen besto mest av tversnittstudier og noen få case-kontroll studier og kliniske intervjuer som viste en sammenheng mellom det å bli utsatt for mobbing og en rekke helseskader. Nyere langtidstudier har styrket sannsynligheten for at det foreligger en årsakssammenheng mellom mobbing og redusert helse. Kivimäki med flere (2003) påviste en markant høyere risiko for kardiovaskulære sykdommer hos langtidsmobbete og fire ganger så høy risiko for depressive

symptomer. Høgh med flere (2011) viser også til en fransk kvalitativ oppfølgingsstudie av mobbede uten tidligere psykiske problemer (Brousse et al. 2008). Etter ett år var under 50 % av de mobbede i arbeid. En fjerdedel hadde selvmordstanker ved follow-up.

Høgh med flere (2011) viser også til undersøkelser som har vist at mobbing øker sykefravær, gir økt risiko for arbeidsløshet samt tilbaketrekning. De refererer til en svensk retrospektiv case-control studie som viste at mobbede hjemmehjelpere hadde en dobbelt så høy risiko for å ende på førtidspensjon fem år senere enn de som ikke var blitt mobbet (Dellve, Lagerström & Hagberg, 2003). Tverrsnittsstudier har pekt på at mobbing kan medføre langtids sykefravær. Høgh med flere (2011) viser til at dette nå er blitt bekreftet i to registerbaserte oppfølgingsstudier som viste at risikoen for langtidsfravær over 6-8 uker er mer enn dobbelt så høy for mobbede som for ikke-mobbede (Clausen et al. 2011; Ortega et al. 2011).

Kostnader

Hirigoyen (2003) peker på at mobbingen kan få store økonomiske konsekvenser:

- For personen som blir mobbet (reduisert inntekt, utgifter til helsevesenet, til psykoterapeut, til advokat...).
- For organisasjonen (fravær, demotiverende og demoraliserende virkning på de andre arbeidstakerne, tap av tillit, ødelagt rykte for bedriften, utgifter til konsulenter for å løse problemer med ledere som mobber).
- For samfunnet (trygdeutgifter, sykehusinnleggelses, arbeidsledighet, for tidlige pensjonerings, for eksempel uføretrygd, tap av menneskeliv (suicid, for tidlig død på grunn av sykdom...)).

Tapet skyldes at folk forlater arbeidsplassen som et resultat av mobbingen, redusert produktivitet, ekstra dager med sykemelding, tap av kreativitet og innovasjon. Men det er hevdet at viktigst er tapet av kvalifisert personell som krever en omfattende ansettelses- og opplæringsprosess for nye ansatte (Vega & Comer, 2005). Man har beregnet utgiftene for hver person som blir utsatt for mobbing til 30-100 000 US dollar (Shenan & Barker, 1999). Mange som blir utsatt for mobbing på arbeidsplassen mister jobben, enten på grunn av langtidssykemelding eller de resignerer og forlater jobben for godt (Mathiessen et al. 2003).

5.3 Arbeidsrelaterte bakgrunnsfaktorer

Det er gjort forsøk på å forklare mobbing ut fra arbeidsrelaterte bakgrunnsfaktorer. Baillien med flere (2009) viser til en rekke studier som har fokusert på arbeidsrelaterte bakgrunnsfaktorer for mobbing på arbeidsplassen langs tre dimensjoner: jobbkarakteristika, gruppenivå og organisasjonsnivå. De viser til en rekke forhold som gir et bilde problemets flerdimensjonale karakter og som gir et første inntrykk av den kompleksiteten som er knyttet til emnet. Det første nivået berører både individet og gruppen og kan ha relasjon til karakteristika ved den enkelte organisasjon.

- Forskjellige jobbkarakteristika har blitt relatert til mobbing på arbeidsplassen: rollekonflikter, lav grad av autonomi, høy arbeidsbelastning, ”job ambiguity”, usikker jobb, manglende bruk av kompetanse og monotone arbeidsoppgaver (Einarsen et al. 1994; Vartia, 1996; Einarsen & Raknes, 1997; Hoel & Cooper, 2000).

- På gruppenivå (teamnivå) har mobbing blitt relatert til manglende sosial støtte fra kolleger, konkurranse mellom kolleger, oppgaveorientert-, autokratisk- eller laissez-faire lederstil (Zapf et al. 1996; Vartia, 1996; Seigne, 1998; Hubert et al, 2001).
- På organisasjonsnivå har man særlig lagt vekt på arbeidsklima, kultur og hierarki, oppgaveorientert lederstil, formelle maktrelasjoner, mangel på anti-mobbepolitikk, dårlig kommunikasjon og organisasjonsforandringer (Einarsen et al. 1994; Vartia, 1996; Zapf et al. 1996; Rayner et al. 2002; Baillen et al. 2009).

5.4 Lederstil og mobbing

Soylu (2009) har undersøkt sammenhengen mellom lederstil og mobbing hos over sju hundre ansatte i Tyrkia og hevder at mobbing er en av de viktigste temaene innen området organisasjonsetikk, og at problemer ved lederskap er blant de viktigste årsakene til høyere forekomst av mobbing på arbeidsplassen. Ledelse trer fram som en nøkkelfaktor ved uetisk praksis, hvorav mobbing er et eksempel. Mobbere er ofte personer med formell makt (Hoel & Salin, 2003). Dette taler for å undersøke direkte forholdet mellom lederstil og mobbing.

Soylu (2009) viser til at de første studier av denne sammenhengen fokuserte på bruk av aggressiv og utnyttende lederstil. Destruktive ledere har en tendens til å kritisere sine underordnede offentlig på en aggressiv måte og nedvurdere andre som et resultat av destruktiv narcissisme (Harvey et al. 2007). Litteraturen tyder på at "dysfunctional leaders who are corporate psychopaths or Machiavellians" vil bruke alle nødvendige midler for å nå sine mål og bruke sin status i organisasjonen for å bruke makt over eller mobbe sine underordnede (Babiak & Hare, 2006). Forskere har hevdet at "dictatorial and autocratic styles of leadership" er positivt assosiert med de ansattes opplevelse av mobbing i arbeidsforhold (Hoel & Cooper, 2000). Einarsen med flere (1994) fant at laissez-faire ledelse også var positivt relatert til mobbing på arbeidsplassen. En slik lederstil kan for eksempel la mobbingen skje uten å gjøre noe med den.

Hoel med flere (2009) har undersøkt forskjellig type lederstil og opererer med hva de kaller "autocratic style of leadership", et begrep som stammer fra arbeidet til Lewin og hans kolleger som i 1940-årene skilte mellom "demokratisk" vs "autokratisk" m.h.t. beslutningsprosesser og produktivitet i en arbeidssituasjon. Denne distinksjonen har vært mye brukt i organisasjonsstudier, men begrepet "democratic leadership" har ofte blitt erstattet med "participative leadership". Disse to lederstilene har ofte vært betraktet som beliggende på hver sin ende av et kontinuum, hvor autokratisk ledelse fokuserer på underkastelse, demokratisk ledelse på delegasjon (Hoel et al. 2009).

"Autocratic leadership" kan variere fra relativt moderat til relativt ekstreme grader, hvor man har operert med betegnelser som "abusive supervision" eller "tyrannical leadership" (Einarsen et al, 2007). Siden en autokratisk lederstil kan gjøre ethvert forsøk på å involvere seg umulig, kan denne lederstilen betraktes som negativ, og endog som en kilde til mobbing i seg selv (O'Moore et al. 1998). Man opererer med en rekke konsepter relatert til karakteristika ved mobberer: "the abrasive personality", "the authoritarian personality", og "the petty tyrant" (Baillien, 2009).

5.5 Personlighetsfaktorer

Den mobbedes personlighet

Man har forsøkt å forklare mobbingen med mobbeofferets personlighet. Baillen med flere (2009) refererer til en personlighet preget av skyhet, tidligere symptomer med angst og depresjon, lav sosial ferdighet, og nevrotiske trekk. Men forfatterne legger til at empiriske undersøkelser har vist forskjeller i hvilken grad karakteristiske trekk ved mobbeofre kan forklare mobbingen. Det er satt spørsmålsteget ved om det eksisterer en "victim personality" (e.g. "notorious complainer") som kan forklare mobbing generelt.

Flere av de nevnte trekk hos den mobbede kan ha sammenheng med det å ha blitt mobbet. Det er umulig å fastslå hva som er resultatet av mobbingen og hva som var til stede før mobbingen fant sted. Dette kommer klarere fram når man ser på hvilke skadelige konsekvenser mobbing kan ha på en persons mentale helse. Det er også forskning som kan tyde på at mange som blir mobbet er spesielt sterke personer. Gül (2012) hevder at mobbing rammer ærlige, engasjerte og hardtarbeidende personer, og at kreative mennesker blir spesielt utsatt for mobbing fordi de nye ideene de utvikler forstyrrer andre, og at offeret som regel blir valgt fordi det representerer en trussel for personer i høyere posisjoner. Videre blir mobbing angivelig vanligvis brukt overfor velutdannede, lovende personer med en høy emosjonell intelligens (Gül, 2012). Samnani og Singh (2012) hevder at forskere som har undersøkt forløpere til mobbing har rapportert blandede resultater, ikke minst i relasjon til personligheten til individer som blir mobbet i arbeidsforhold. Fokus på karakteristika ved offeret kan til tider fremstå som at man legger skylden på den som blir mobbet ("blaming the victim"), hvilket ofte forverrer mobbingen i stedet for å bedre situasjonen.

Mobberens personlighet

Siden fokus i dette arbeidet er ledere som mobber, er det nødvendig å gå mer grundig inn på hva man vet om personligheten til slike personer. I en interview-studie blandt 30 irske offer for mobbing la alle offrene skylden på mobberens personlighet (Seigne, 1998).

Gabriel (1999) forsøker å trekke en linje fra lederens personlighet til hvordan hun/han vil opptre som leder og hevder at personer med narcissistiske trekk ofte vil avansere til stillinger med stor grad av ansvar og autoritet. Når disse behovene blir sterkt overdrevne og patologiske, har man "the syndrome of malignant narcissism" som er beskrevet av Sternberg (1998) og andre. Når karismatiske ledere mislykkes, kan de projisere sine feil på andre slik at moralsk ansvar bli erstattet med å utpeke synderbukker, hvilket kan gjennomsyre hele organisasjonen (Gabriel, 1999). Dermed påvirker lederens personlighet de ansatte både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå.

Psykoanalytiker Hirigoyen har vært sentral i debatten om mobbing i Frankrike. Hun hevder at mange som mobber har en malign narcissistisk personlighet, det hun betegner som "le pervers narcissique" (Hirigoyen, 2003), i den norske utgaven oversatt med psykopat. En pioner på forskningen på ledes helsekadelig mobbing i Norge opererte med betegnelsen psykopati i sin bok "Helsefarlige ledere" (Kile, 1990). Diagnosen psykopati er i Norge erstattet med forskjellige former for personlighetsforstyrrelse i ICD-10. Det har vært en motstand mot å bruke psykopatidiagnosen p.g.a. de normative vurderinger som har vært assosiert med den, men den er beholdt i det amerikanske diagnosesystemet DSM-IV. For å stille diagnosen psykopati har det utarbeidet et instrument som kan brukes som et diagnostisk verktøy og i

forskning. Metoden kalles Psychopathy checklist: Screening Version (PCL:SV). For detaljer i diagnostiseringen henvises til Babiak og Hare (2006 s. 26-27).

Det er flere utfordringer knyttet til påstanden om at mange ledere som mobber er psykopater. Diagnosen har ofte vært brukt på en upresis måte hvor man ikke har operert med klare inklusjonskriterier. De ledere som ev innrømmer at de mobber, vil neppe la seg undersøke og diagnostisere. Dermed forblir slike uttalelser ofte relativt dårlig underbygde påstander. Siden psykopati er et negativt ladet ord, kan det brukes som en nedsettende karakteristikk i en mobbeprosess og dermed eskalere en allerede uholdbar situasjon. Et så ladet ord bør brukes med varsomhet siden det å bli stemplet som psykopat kan medføre betydelige problemer for en person, både for en som er det, og for en som ikke er det. Babiak og Hare (2006) advarer også mot å blande sammen tilstedeværelsen av noen psykopatiske trekk med lidelsen som sådan. Psykopater demonstrerer de forventede trekk og karakteristika på en konsistent måte på alle livsområder, men de er i stand til å skjule dem godt.

I følge forskerne kan én prosent av befolkningen diagnostiseres som narcissister. Disse personene mener at alt som skjer rundt dem, egentlig alt som andre sier eller gjør, er eller burde handle om dem. Det er grader av narcissisme, og i sine mer ekstreme form kan den bli skadelig for andre. Det virkelige problemet for andre er når narcissistiske trekk, spesielt mangel på empati, går over i antisosial og destruktiv opptreden slik at man får en aggressiv eller malign narcissisme, som er vanskelig å skille fra psykopati (Babiak & Hare, 2006).

Prevalensen av psykopati i befolkningen er ifølge forfatterne ca én prosent, men de sosiale, økonomiske, fysiske og psykologiske skadevirkningene forårsaket av disse personene står ikke i forhold til antallet. De er ansvarlige for minst halvparten av de alvorlige og voldelige forbrytelsene som blir begått i Nord-Amerika (Babiak & Hare, 2006). Men ikke alle psykopater er kriminelle, og ikke alle kriminelle er psykopater. Cirka ti prosent befinner seg i en gråsoner med tilstrekkelig med "psykopatiske trekk" til å representere et problem for omgivelsene. Men ifølge forskerne kan bare kvalifiserte psykologer og psykiatere diagnostisere en personlighetsforstyrrelse, inkludert psykopati, og differensiere denne diagnosen fra andre som ligner.

I følge Babiak og Hare (2006) gjør dyktige psykopaters evne til å skjule sin sanne natur det vanskelig å se hvem de er. De har evne til "lese folk", hva en person liker og ikke liker, dens svake punkter og sårbarhet. Mange er meget gode til å kommunisere, de er som kameloner, de kan forandre seg etter hvem de snakker med og hvilken situasjon de er i, hva de vil oppnå, og fremstå som sympatiske overfor dem de vil oppnå noe av. De bryr seg ikke om hva de sier sårer folk så lenge de oppnår det de ønsker. Noen baserer seg på trusler, tvang, fornærmelser og vold, de velger å praktisere regelrett mobbeatferd. Hvis de ikke når fram med sjarme, kan de raskt ta til både skjult og åpen trakassering. De har en manipulerende tilnærming til livet.

Babiak og Hare (2006) beskriver noen strategier og taktiske grep i en prosess i tre faser som mange psykopater bruker: "assessment phase", "manipulation phase", og "abandonment phase". Først vurderer de hva de kan få ut av en person og identifiserer deres sterke og svake sider. Deretter manipulerer de individet, som nå er blitt et potensielt offer, på en måte som gir dem kontroll. Til slutt forlater de offeret når de er gått lei eller ikke synes de kan oppnå mer. Psykopatene er ute etter makt, både formell og uformell. De mangler empati og andre mennesker eksisterer ikke i deres mentale verden annet enn som objekter, mål, og hindringer. Psykopater mangler følelsene anger og skyld. Deres grandiose selvbillede får dem til å tro at andre mennesker eksisterer kun for å ta seg av dem.

En av de mest effektive våpen psykopater benytter seg av for å oppnå folks tillit, er å sjarmere dem. De har en nesten patologisk evne til å lyve. De kan endog lyve til folk som kjenner sannheten og blir ikke flau hvis de blir tatt i løgn. Et annet karakteristisk trekk er deres evne til å unngå å ta ansvar for ting som går galt. I stedet legger de skylden på andre, på omstendighetene, skjebnen etc. Når psykopaten har fått alt det hun/han ønsker fra sitt offer som dermed ikke er nyttig lenger, forlater hun det og går til et annet. Folk har verdi bare i den grad psykopaten kan få noe ut av dem (Babiak & Hare, 2006).

Forskerne konkluderer med at psykopater sannsynligvis utgjør langt mer enn én prosent av ”business managers and executives” (Babiak & Hare, 2006 s. 177). De har analysert anekdoter og historier fra lesere og ansatte og andre som har hatt med psykopater å gjøre, samt relatert det til sin egen forskning. De har identifisert to distinkte typer av ”corporate psychopaths” som ser ut til å svare til to psykopatiske subtyper. Den ene typen er mer manipulerende, ”the corporate manipulators or cons”, mens den andre, ”the corporate bullies”, er mindre sofistikerte og bruker tvang, mishandling, trakassering og aggresjon, og de spiller på frykt. De velger seg ofte personer som har relativt lite makt som de angriper ubarmhjertig. ”Psychopathic bullies do not feel remorse, guilt, or empathy” og ”are particularly dangerous” (Babiak & Hare, 2006 s. 189). Forskerne beskriver personer som mobber og trakasserer og som er direkte farlige og destruktive for omgivelsene. De beskriver også en type bedriftsledere som er enda verre, ”corporate puppetmasters”, som bruker begge metodene, både manipulering og mobbing. Her beskriver de en instrumentalistisk måte å behandle mennesker på. De er ikke reelle individer.

Babiak og Hare (2006) har sett på hvilken rolle psykopatiske ledere kan spille i organisasjoner. Man har trodd at deres tendens til å lure folk ville være så åpenlys at de ikke ville få jobber hvor det er avgjørende å komme overens med andre mennesker, og at psykopatens misbruk og uærlige oppførsel overfor medarbeidere ville føre til disiplinære forføyninger og oppsigelse. Men basert på de casus forskerne har undersøkt, er dette ikke tilfelle. De angir flere mulige forklaringer til at det er slik.

De mest markante ”psykopatiske trekkene” kan oppfattes som talenter og kan synes å være attraktive for dem som ansetter fordi de kan bidra til bedriftens success (meget sjarmende, svært karismatiske, dyktige til å manipulere). Et intervju er perfekt for å utfolde deres talenter. Noen bedrifter rekrutterer personer med ”psykopatiske trekk” fordi det enkelte personalledere feilaktig tror er lederegenskaper egentlig er psykopatisk atferd. Videre er psykopatiske personer kjent for å ignorere regler, koblet med et talent for å svindle og manipulere. Dette finner moderne, fleksible organisasjoner tiltrekkende. Forfatterne mener at mangelen på kunnskaper om hva som skjer har vært psykopatens nøkkel til success. Psykopater er vellykkede ut fra vanlige kriterier på karriæresuccess, og deres destruktive personlighet er usynlig for de fleste mennesker de kommer i kontakt med og har relasjoner med.

Forskning og erfaring viser at noen organisasjoner aktivt søker og rekrutterer personer med minst en moderat dose av ”psykopatiske trekk” (Babiak & Hare, 2006). Men psykopater er destruktive. For en organisasjon kan en psykopat gjøre mye skade på de ansattes moral, for produktiviteten, og for teamarbeid. Man kan ikke velge hvilke ”psykopatiske trekk” som man ønsker og ignorere andre. Psykopati er et syndrom, dvs. en samlet gruppe med trekk og atferd som er relatert til hverandre, og som danner personens totale personlighet. De ”gode” trekkene skjuler ofte eksistensen av de ”dårlige” hos psykopater. En charmerende fremtreden og grandioz snakk kan bli feiltolket som karismatisk lederskap og selvtillit. Evnen til å

påvirke hendelser og beslutninger og overtale kolleger og underordnede til å støtte ditt standpunkt er avgjørende ”management skills”.

Psykopatens manglende evne til normale menneskelige følelser og mangel på samvittighet kan tolkes som at de har tre lederegenskaper: evnen til å ta tøffe beslutninger, evnen til å kontrollere følelser, og evnen til å holde seg kjølige når det går hett for seg. Einarsen med flere (2007) peker på at ledere som mobber sine ansatte og utøver det de kaller ”tyrannical leadership” kan prestere godt på andre arbeidsrelaterede områder. De er ikke nødvendigvis destruktive i sin interaksjon med kunder og businesspartnere eller med toppledelsen. De refererer de til ”the paradox of managerial tyranny” som hevder at tyrannisk lederskap kan resultere i utmerkede resultater selv om de ansatte lider. Det kan føre til at de underordnede og ledere lenger oppe i hierarkiet kan vurdere lederens prestasjoner helt forskjellig, i hvert fall på kort sikt.

Mange tror at det finnes relativt få kvinnelige psykopater i samfunnet, og at de få som finnes er fundamentalt forskjellige fra de mannlige. Babiak og Hare (2006) mener at denne oppfatningen skyldes fordommer. Det forventes at psykopater er tøffe, dominerende og aggressive. En kvinne som ikke presenterer slike trekk vil sannsynligvis ikke bli diagnostisert som psykopat. Atferden til mannlige og kvinnelige psykopater er formet av kjønnsrollestereotypier slik at den samme personlighetsstrukturen kan manifestere seg med forskjellig atferd. Psykopater ser ut til å mangle samvittighet, men de er sensible for hva samfunnet forventer av kjønnsroller. Bedre enn andre er de i stand til å bruke disse forventningene som effektive midler til å manipulere. Kvinnelige psykopater vil kunne ta i bruk den passive, varme, omsorgsfulle og avhengige kjønnsrollestereotypien for å få det hun ønsker, mens en mannlige psykopat kan ta i bruk et macho-image, trusler og aggresjon. Kvinnelige psykopater bruker effektivt samfunnets forventninger om feminin atferd til sin egen fordel. Men mer enn de fleste kvinner er de i stand til å bryte ut av de tradisjonelle stereotypiene og bryte konvensjonelle grenser. Variasjonen og alvorlighetsgraden av kriminelle handlinger begått av slike kvinner, og deres evne til kaldblodig vold, er ifølge forskerne den samme som de som blir begått av deres mannlige motparter (Babiak & Hare, 2006).

5.6 Mobberens forhold til makt, verdier og medarbeidere

I det følgende vil det kort bli pekt på hvordan det som kan se ut som et individuelt problem, nemlig å ha en psykopatisk sjef som mobber, involverer flere nivåer i organisasjonen, og hvordan det kan ha relasjon til både makt og verdier.

Det er pekt på at psykopater er ekstremt opptatt av makt og kontroll, og at de har en tendens til å behandle andre mennesker som objekter. Dette kombinert med mangel på samvittighet og fraværet av en grunnleggende respekt for andre menneskers verdi, kan gjøre dem svært destruktive. I en maktkamp vil de fokusere på å vinne nesten uansett midler, og deres favorittofre er de svake og sårbare som de gjør narr av i stedet for å synes synd på (Hare, 1993).

Forholdet til mobbeofferet

Psykopatiske relasjoner er ensidige. ”You give and the psychopath takes (money, a place to live, sex, power, control)” (Babiak & Hare, 2006 s. 281). Psykopatiske sjefer får mobbeofferet til å tvile på seg selv og legge skylden på seg selv eller nekte for at det er noe problem i det hele tatt. ”Alle trodde at jeg var problemet” er et vanlig refreng hos dem som har hatt med en

psykopat å gjøre. Dersom ofrene reiser spørsmål til psykopaten om hans eller hennes oppførsel, risikerer de gjengjeldelse og straff. Psykopaten kan behandle sitt mobbeoffer på en måte som gjør det mindre synlig for omgivelsene å oppdage hva som skjer: for eksempel å gi sine underordnede en skyllbøtte avskjermet på kontoret. Psykopaten forsøker å holde det som skjer skjult for omgivelsene, dvs. han/hun forsøker å individualisere problemet. Dette gjør det problematisk å evaluere mobbing ved å bruke bare objektive kriterier, dvs. hva man kan observere (Babiak & Hare, 2006).

Gruppe- og organisasjonsnivå

Ikke bare de som blir mobbet av en psykopatisk sjef lider under det. Babiak & Hare (2006 s. 193) hevder at alle som jobber for en psykopat vil bli pinlig klar over hans eller hennes destruktivitet. Når en eller flere blir mobbet, vil det ødelegge arbeidsmiljøet og skape en fryktkultur. Psykopatens sterke reaksjoner på å bli utfordret gjør det svært vanskelig for arbeidsgruppen å stille seg solidarisk med mobbeofferet. Dersom ofrene reiser spørsmål til psykopaten om hans eller hennes oppførsel, risikerer de gjengjeldelse og straff. En slik fremferd vil skremme de andre i arbeidsgruppen til taushet. Risikoen for å si fra blir svært høy. Psykopaten vil overfor gruppen og organisasjonen praktisere sin tendens til å fremstå som uskyldig og legge skylden på andre (Hare, 1993). Det er også funnet at det å være vitne til mobbing har negativ effekt på omgivelsene, bl.a. med utvikling av depressive symptomer (Niedhammer *et al*, 2006).

Det er vist at organisasjoner kan velge slike ledere fordi de enten har, eller gir inntrykk av å ha, egenskaper organisasjonen ønsker. Det kan se ut til at psykopatens egenskaper og holdninger ofte er sammenfallende med dominerende verdier i et samfunn med nådeløs konkurranse dominert av instrumentell rasjonalitet. Men det er store variasjoner i filosofien og praksisen i organisasjoner, fra etiske og altruistiske til overfladiske og griske ”perhaps even psychopathic” (Babiak & Hare, 2006 s. 177).

Boddy (2011) har gjort empirisk forskning som bekrefter en sterk positiv og signifikant korrelasjon mellom ”the ethical issues of bullying and unfair supervision in the workplace and the presence of Corporate Psychopaths” (Boddy, 2011 s. 1). De fant at ca 26 % av mobbingen ble utført av én prosent av de ansatte, og det var de han kaller ”Corporate Psychopaths”. Et for ensidig fokus på de psykopatiske lederne kan på den annen side ta oppmerksomheten bort fra organisatoriske faktorer. Det vises til Poilpot-Rocaboy (2006) som hevder at for at mobbing skal skje må det finnes elementer i en kultur som tillater og belønner slik atferd.

”Jobben blir gjort mye lettere ganske enkelt fordi mange mennesker er overraskende lettlyrtede med en usvikelig tro på mennekenes iboende godhet” (Hare, 1993 s. 110). På tross av en psykopats manipulasjon, ansvarsløshet og mangel på integritet, kan folk lenger opp i organisasjonen være overbevist om hans eller hennes managementtalent og potensiale (Hare, 1993). Også organisasjonen rammes når de som blir mobbet får ødelagt helsen og kan ende med sykemelding og oppsigelse. Arbeidsmiljøet ødelegges med det resultat at flere slutter eller blir sykemeldt og produktiviteten går ned. Resultatet blir tap av kompetente medarbeidere, og alt dette gir økonomiske tap. Organisasjonen kan få et dårlig rykte som gjør det vanskeligere å rekruttere nye medarbeidere. Det kan utvikle seg en organisasjon som de ansatte etter hvert ikke ønsker å identifisere seg med, og ryktet kan spre seg utenfor organisasjonen.

5.7 Maktens betydning for lederes mobbing av medarbeiderne

Det er under 5.1 pekt på at de Gaulejac (2005) hevder at ledelse i siste instans er et system for organisering av makten, mens for Haukedal (2006) er lederskap å utøve autoritet og ta beslutninger. Videre er lederskap en spesiell type maktrelasjon, karakterisert ved at et gruppemedlem erkjenner at et annet gruppemedlem har rett til å fastlegge atferdsmønstre for det med hensyn til dets aktiviteter som gruppemedlem. Johnson (2009) advarer mot at jo større makt lederen har, jo større er potensialet for maktmisbruk. Det vil nå bli referert til forskning som har undersøkt maktens betydning for lederes mobbing av medarbeidere.

Misbruk av makt

Brennan med flere (2004) peker på at selve definisjonen av ledelsesprosessen innebærer utøvelse av makt og innflytelse over andre. Følgelig er det viktig å inkludere en analyse av den rolle makt spiller i studiet av ledelse. Forskerne berører spørsmålet om hvilken type ledelse og hvordan den har betydning for lederens holdning til bruk av makt. De opererer med begrepene "transformational leadership" og "charismatic leadership". Den primære forskjellen mellom de to er at "transformational leadership" har en tendens til å gi andre makt mens "charismatic leadership" ikke gjør det.

Synet på makt som et nullsum-spill har sammenheng med lederes misbruk av makt og hvordan slike ledere har tendens til å bruke andre til egen fordel, og det er lite sannsynlig at de vil dele sin makt. De hevder at maktmisbruk er sannsynlig i organisasjoner der noen er gitt formell makt over andre. Videre peker de på hvordan dette maktmisbruket er relatert til mobbing og trakassering. Denne rasjonaliseringen av "coercive power" kan føre til en rekke former for destruktiv atferd som "harassment, bullying, mobbing and abuse" (Brennan et al. 2004 s. 45).

Forskerne peker også på at mange studier har vist at ledere som gruppe er de som oftest blir identifisert som "abusers" i organisasjoner. De relaterer mobbingen til den betydelige maktasymmetri som foreligger mellom leder og underordnet, og som som er resultatet av lederens stilling i organisasjonen. "Thus, leaders, by virtue of their position and access to resources and influence, are proposed to have a greater potential to bully through the misuse of this power" (Brennan et al. 2004 s. 45).

Strategisk mobbing

Hutchinson med flere (2006) viser til Foucault og en "circuits of power"-modell som er lagt fram av Clegg (1993) og presenterer en alternativ forståelse av maktbruk innen organisasjoner. Maktubalanse er sentralt i deres definisjon av mobbing. De oppfatter mobbing som en konstellasjon av gjentatte handlinger som involverer en ubalanse i styrke eller makt hvor en eller flere individer engasjerer seg over tid med den hensikt å skade andre og skape fiendtlige omgivelser. De hevder at det er umulig å forstå mobbing uten å ta hensyn til maktbegrepet. Dersom vi aksepterer at atferden innen organisasjoner blir bestemt av regler og normer, er det vitalt at man tar i betraktning den rolle makt spiller i forhandlingen og forsterkningen av disse reglene. Siden mobbing ofte innebærer atferd som ikke omfatter fysisk vold, og heller er subtil og skjult, er undersøkelsen av, og forståelsen av, mikromakt sentral. Foucault beskriver makt som diffus og usynlig og som både en positiv og negativ kraft innen sosiale nettverk. I stedet for å være lokalisert innen et enkelt sosio-politisk sammenheng, opererer makten i nettverk av "micropower" (Clegg, 1993).

Clegg's (1993) "circuits of power"-modell forsøker å vise hvordan makt utøves innen organisasjoner kan forklare hvordan underordning i organisasjoner oppstår. Han hevder at makten har tre funksjoner innen "circuits": "agency", "system integration" and "social integration". "Agency power" er den "suverene" makten som får folk til å gjøre det de ellers ikke ville gjøre, og den opererer på en episodisk måte. "The power of social integration" fokuserer på praktiske regler, meningsfulle relasjoner og medlemskap i gruppen. "The system integration circuit" har fokus på dominans ved hjelp av teknikker for disiplinering og produksjon (Clegg, 1993).

Det er både positive og negative virkninger av "power-circuits". Men når det oppstår motstand i "the circuit" mot relasjoner av mening, medlemskap og disiplinære produksjonsteknikker, oppstår det krefter fra innsiden av "the circuit" for å overvinne motstanden, og her kommer mobbing inn. "Bullying is strategically used to maintain order" (Clegg, 1993 s. 4). Denne måte å nærme seg mobbing på setter fokus på betydningen av makt i organisasjoner i stedet for å se mobbing kun som et problem internt blant medarbeidere eller som et individuelt problem uavhengig av konteksten man jobber i. Disiplinerende makt kan brukes mot dem som ikke underkaster seg, og slik disiplinering kan utarte til maktmisbruk og mobbing. Individuell empowerment kan i en slik situasjon medføre økt motstand.

Mobbing som gjengjeldelse

Cortina og Magley (2003) bruker i sin studie survey-data fra 1167 ansatte i offentlig sektor for å undersøke erfaringer med "work retaliation victimization" og "social retaliation victimization" blant ansatte som har gjort verbal motstand mot det de kaller interpersonell mishandling. Resultatene blir tolket i lys av maktteori, følelser og rettferdighet i organisasjoner. Medlemmer av organisasjonen kan yte motstand mot interpersonell mishandling ved å bruke ulike strategier, bl.a. det de kaller "exit" og "voice". "Voice" fungerer som en aktiv motstand mot mishandling, men blir brukt av ansatte som er medlemmer av organisasjonen, og som fortsatt ønsker å være det, og blir derfor sett på som en konstruktiv handling. I noen tilfelle vil motstand mot mishandling trigge "retaliation victimization".

"Retaliatory acts" kan ifølge Cortina og Magley (2003) deles inn i to kategorier: arbeidsrelaterte og sosiale. "Work retaliation victimization" (WRV) omfatter negative arbeidsrelaterte handlinger som ofte er konkrete, formelle og dokumenterte i den ansattes dokumenter. De har til hensikt eller virkning å endre offerets jobb, og har til hensikt å være, eller det blir opplevd av offeret som, en gjengjeldelse for offerets atferd. "Social retaliation victimization" (SRV) er antisosial atferd, både verbal og non-verbal, som ofte forblir udokumentert – "for example, harassment, namecalling, ostracism, blame, threats, or "silent treatment" (Cortina & Magley, 2003 s. 248). SRV har som hensikt eller virkning å forandre den mobbedes interpersonelle relasjoner med andre medlemmer av organisasjonen, og utøverens hensikt er å straffe offeret for dets atferd.

Artikkelen av Cortina og Magley (2003) gjør rede for en u.s. hvor man har stilt 6 hypoteser relatert til makt og gjengjeldelse, og "maktvariablene" besto av offerets jobbstatus og mobberens relative makt. Forskerne fant bl.a. at ofrene måtte tåle mer SRV når de arbeidet i lavstatusjobber, ble utsatt for stor grad av interpersonell mishandling og konfronterte mobberen med mishandlingen. SRV økte også betydelig når ofrene snakket med kolleger om mishandlingen utført av mektige mobbere og når ofrene konfronterte disse mektige personene som mobbet. Spesielt fant de at, sammenlignet med de tause offrene, opplevde de som gjorde

direkte eller indirekte verbal motstand mot mishandlingen mer SRV, spesielt når de var utsatt for mishandlere med mye makt. "Social-organizational power proved central to retaliation processes" (Cortina & Magley, 2003 s. 260). De tolker dette som en indikasjon på at organisasjoner bruker gjengjeldelse for å opprettholde sosial kontroll over dissidenter og for å gjenopprette gruppenormer. Dessuten hevder de at frykt for gjengjeldelse kan motivere kolleger til å igangsette SRV.

Forskerne fant det spesielt interessant at det å la være å si fra om hyppig mishandling var assosiert med mest psykisk og fysisk skade. "In short, health risks may accompany silence in the face of injustice" (Cortina & Magley, 2003 s. 262). De konkluderte bl.a. med at i stedet for å betrakte interpersonell mishandling som et privat problem som må løses av individer, bør man holde organisasjoner ansvarlige for å takle problemene. Å si fra om mishandling kan trigge sosial isolasjon, profesjonell devaluering og kanskje endog tap av arbeid. Alternativt kan man holde ut urettferdigheten i taushet med risiko for å utvikle psykosomatiske plager. Følgelig sier de at ansvaret for å gjøre noe med det påligger organisasjonens ledere, og ikke ansatte som er ofre. De konkluderer med at det å gjøre verbal motstand mot mishandling burde være en rettighet for alle ansatte, og organisasjoner burde "empower them" til å utøve denne rettigheten og la dem ytre seg uten gjengjeldelse (Cortina & Magley, 2003 s. 263). Dette er selvsagt et ideal, men deres artikkel viser nettopp hvor vanskelig det er å få gjort noe med problemet når det er mektige lederne som mishandler.

Mobbing som strategisk lederverktøy

Ferris med flere (2007) hevder at det finnes ledere som bevisst bruker mobbing som et strategisk "lederverktøy". Artikkelen peker på både makt og verdiers betydning for mobbing, og at det ikke er noen konsensus om at mobbing er en etisk uakseptabel handling. Selv om forskere i hele verden har karakterisert mobbing på en negativ måte, presenterer de et konsept som betrakter både de potensielt negative og de potensielt positive konsekvensene av strategisk mobbeatferd. De ønsker å utforske hvordan mobbing kan kaste lys over og utvide begrepet "destructive leadership". De hevder at mobbing kan være et strategisk forsøk på å påvirke andre på måter som både kan øke mobberens makt og omdømme, og som kan føre til økt arbeidsinnsats for både mobbeofferet og de som er rundt ham.

Dette synspunktet er forenlig med et av de viktigste kriteriene i definisjonen av mobbing, nemlig at det er en intensjonal handling. Forskerne introduserer begrepet "strategic bullying" som et middel for å oppnå personlige mål og organisasjonens mål, og at det kan være et effektivt ledelsesverktøy for å oppnå ønskede resultater (Ferris et al. 2007 s. 3) De hevder at en leder som mobber representerer en strategisk valgt taktikk for påvirkning for å oppnå et spesielt image. Lederen plasserer offeret i en underkastende, maktesløs posisjon hvor det blir lettere påvirket og kontrollert, for å oppnå personlige og/eller organisatoriske mål. Ledere kan bruke følelser bevisst på en beregnende og strategisk måte som en type politisk atferd for å oppnå visse mål, og de bruker uttrykket "organisasjonspolitik" om denne måten å fremtre på. Hvis de underordnede aksepterer mobberen som sjef, kan organisasjonen gå så langt som å utvikle et Machiavellisk "få jobben gjort for enhver pris" verdisystem som representerer et miljø som passer godt for en sjef som mobber (Ferris et al. 2007).

En slik "good fit" mellom en organisasjon som aksepterer mobbing, ansatte som er "victims by nature", og et individ som higer etter den makt og kontroll som mobbing gir, får sannsynligvis destruktive konsekvenser. Men så lenge mobberen er produktiv, er der intet insentiv for organisasjonen til å endre policy. "Only the underlying economics make bullying

a dysfunctional behaviour” (Ferris et al. 2007 s. 8). Og denne bevisste strategien kan videre brukes for å skape frykt hos de ansatte. “Coercive power” er basert på frykt og det vil ha en effekt ikke bare på mobbeofferet, men på andre ansatte som observerer mobbingen. Dette kan man vel betegne som “management by fear”.

Ferris med flere (2007) refererer også til at mobbing kan være en strategi for å eliminere en medarbeider som presterer for mye eller for lite. En slik truende ”organisasjonspolitik” kan redusere personers opplevelse av kontroll over omgivelsene, og dermed øke faren for skadelig stress. De peker på at denne reduserte kontroll er en av to basale årsaker til stress i Karaseks (1979) stressmodell. Det spesielle med denne artikkelen er at den, i motsetning til de fleste andre, fremhever at politisk dyktige ledere kan bruke mobbing på en måte som angivelig kan få positive konsekvenser. “By bullying ‘low maturity targets’, there are potential positive outcomes not only for organizations, but for bullies as well” (Ferris et al. 2007 s. 10). Forskerne er også av den oppfatning at det finns sjefer som mobber for å bedre sitt omdømme, hvilket sier litt om kulturen i visse organisasjoner. De utfordrer bevisst den mer vanlige måten å oppfatte mobbing på ”and instead propose that leader bullying behaviour is reflective of some complex cognitive intentional strategy to maximize image and reputation, which is representative of a dispositional-contextual interactive model” (Ferris et al. 2007 s. 11).

På samme måte beskriver De Gaulejac (2005) hvordan bedrifter som vil redusere arbeidsstokken benytter seg av en strategi som innebærer mobbing av dem man vil si opp. De begrunner sin strategi med påstander om ”mangel på resultater” og ”profesjonell uegnethet”. Metoden består av å diskvalifisere medarbeiderne i håp om at de ikke vil søke juridisk hjelp. Teknikken består i å gi medarbeiderne skyldfølelse, kritisere systematisk deres oppførsel, gi dem umulige oppgaver og evaluere dem negativt, inntil de sier opp eller ikke er i stand til å reagere. ”Da kan man ’takke’ dem uten å frykte rettsak” (de Gaulejac, 2005 s. 160).

5.8 En sammenheng mellom ledelse, makt og verdier

I avsnittet om makt og mobbing kom det fram at det er ledere som betrakter mobbing som et legitimt middel i ledelse. De kan ønske å oppnå større ytelse, eller ønske å oppnå et, etter deres oppfatning, bedre renommé ved å fremstå som sterk, få folk til å underkaste seg, eller rett og slett som et middel for å bli kvitt ansatte de ikke lenger vil ha. Det ser ut til å være et nært forhold mellom makt og verdier og at dette forholdet spiller en vesentlig rolle for hvordan en leder bruker, ev misbruker, makt ved å mobbe sine ansatte. Her kommer to ekstreme eksempler for å tydeliggjøre en slik relasjon.

Mafiaens verdier og ledelsesideologi

Mafiaen betraktes av forskningen som en kulturform med sine egne måter å være på, sine egne verdier, sin egen måte å se på verden på. Dette får konsekvenser for dens praksis, dens måte å lede organisasjonen på. For en mafia står organisasjonen sentralt. Et annet navn for et medlem av mafiaen er ”uomo d’onore” som kan oversettes med ærens mann eller mann med heder. I mafiasammenheng betyr det å være sterk, så sterk at man er i stand å bevare sin ære dersom man blir utsatt for krenkelser og trakassering. Denne ære var i utgangspunktet knyttet til familien, hvor mennene bl.a. skulle forsvare sine kvinners ære. En krenket ære kunne gjenopprettes med hevn, og hevnen kunne være voldelig. I mafiakulturen er vold ikke bare akseptert, men det vekker beundring og respekt. En mann som er sterk nok til å sette seg over statens lover, øker sin prestisje. Mord blir betraktet som det ytterste tegn på at man selv skaper den ”rettferdighet” som bygger på ens egne interesser. Å råde over liv og død viser at

man ikke lar seg styre av andre og at man kontrollerer sin egen ære. Innen mafiakulturen er det fremfor alt gjennom å myrde man bygger opp sin prestisje (Lappalainen, 1993 s. 121).

Ære i mafiakulturen er altså mindre knyttet til ”rettferdighet” enn til evnen til å hevde seg med vold og styrke, til å ha fremgang. Vinnere nyter respekt og ære nettopp fordi de er vinnere. Denne kulturen har et verdisyn som preges av at ”makt er rett”. Det finnes så å si ingen høyere moralsk, religiøs eller juridisk rettferdighet utenom den man kan skape selv. Styrke, og makt til å hevde seg, respekt og heder, er de verdier som preger mafiakulturen. I tillegg finnes der en ekstrem elitisme. I følge Lappalainen (1993) skiller mafiaens verdensbilde seg vesentlig fra det øvrige vestens. Han beskriver mafiaens verdensbilde som ”heroisk” og ”antikristen” og mener at den rommer en gradering av mennesker som ulike mye verd. Dette verdisystemet får konsekvenser for måten å lede en mafiaorganisasjon på.

”Mafiaen er et militært og føydalt samfunn” (Gayraud, 2005 s. 236). I dette samfunnet forsvinner individet bak organisasjonen og befinner seg i en strengt regulert hierarkisk pyramide, i et vertikalt system. Hvert individ står i en direkte overordnet-underordnet-relasjon til sin umiddelbare sjef. Det er et system som er holistisk, individualistisk, og som krever en absolutt lydighet og underkastelse (Gayraud, 2005). Et mafiamedlem skal utføre en ordre uten å diskutere. I motsatt fall er det fare for livet. Et mafiamedlems horisont er begrenset av sin umiddelbare sjefs. Men som motytelse for denne blinde underkastelsen, mottar den innviede en total beskyttelse. Underkastelsen er hjørnesteinen som sammensveiser disse ”menn av ære”. Og i denne verden er konkurransen meget hard. Det foregår en kontinuerlig maktkamp. ”De är kompetenta utövare av makt” (Lappalainen, 1993 s.122). En mafiaorganisasjon blir som regel omtalt som en familie. I følge Gayraud (2005) kan ikke denne familien operere med sine brorskapsbånd uten at medlemmene deler felles verdier og det er en relativt stor grad av konformitet mellom de verdiene de påberoper seg og måten medlemmene lever på. Avvik blir straffet med eliminasjon.

Førerprinsippet under nazismen

Nazistene hadde en ledelsesideologi som bygget på førerprinsippet. Den underordnede hadde verken rett eller plikt til å undersøke om ordren var gitt på legal måte, eller om den bygget på en korrekt oppfatning av de fakta som var relevante ved tidspunktet for ordrens utførelse. Han hadde heller ikke rett til å kontrollere om den regel som lå til grunn for ordren var formelt i orden (Ofstad, 1971). Ifølge førerprinsippet skulle den underordnede stole blindt på den overordnede ordre. Han kunne ha god samvittighet, for han hadde lært at i siste instans var det ikke han, men føreren som handlet. Han var bare et redskap – førerens forlengede arm. Ofstad (1971) spør hva som da ble ”ansvarsprinsippetets” reelle innhold. Og han svarer det at føreren ikke er ansvarlig overfor noe eller noen, at folket er fratatt alt ansvar, og den eneste form for ansvar som finnes er at systemet i tilfelle av ulydighet gjør det forholdsvis lett å peke ut en eller annen som skal henges.

Denne ekstreme form for ledelsesideologi gjør det lett for en leder å behandle en medarbeider på en helt umenneskelig måte, å instrumentalisere ham, benytte ham fullt ut som et middel uten å ta hensyn til at en person har en verdi i seg selv (en egenverdi). Dette er ledelse bygget på instrumentell rasjonalitet og utilitarisme som i sin ytterste konsekvens legger forholdene til rette for en grenseløs trakassering av sine undersåtter, i siste instans i mord, hvilket som kjent skjedde i stor skala. Nazistene er også et eksempel på hvordan det var en klar sammenheng mellom bevegelsens verdier, organisasjonen og deres syn på mennesker generelt.

Menneskesyn, ledelse, organisering, samfunnssyn og praksis, maktkamp, krig – alt hang sammen i all sin umenneskelighet.

5.9 Ledelse, verdier, organisasjon og samfunn

Det antas at det ligger et verdisyn eller en mer eller mindre manifest etikk til grunn for hvordan en leder utøver makt. Hva som er legitim bruk, eller misbruk, av makt er et normativt spørsmål. I det følgende vil det kort bli fremlagt noen synspunkter fra litteraturen som berører temaet verdier, etikk og ledelse i organisasjoner og hvordan dette kan ha betydning for ledeses mobbing i organisasjoner.

Ledelse og etikk

Mange forfattere har pekt på betydningen av etikk i ledelse og at lederen er bærer av organisasjonens verdier. ”Ethics is at the heart of leadership” (Johnson, 2009 s. XVI). Det hevdes at utviklingen av ethvert samfunn i stor grad er determinert av kvaliteten på det moralske lederskapet. De Gaulejac (2005) mener at etikken kan skape koherens og mening i et arbeidsliv som kan være inkoherent og kaotisk. Lederne er forbilder. Gjennom handling viser de hvilke normer og verdier som skal praktiseres og belønnes. Organisasjonen kopierer ofte ledelsens holdninger. Jackson og Parry (2008 s. 97) opererer med begrepet ”The Ethics of leadership” som hviler på tre pillarer:

- ”The moral character of the leader”.
- ”The ethical legitimacy of the values embedded in the leader’s vision, articulation, and program which followers either embrace or reject”.
- ”The morality of the processes of ethical choice and action that leaders and followers engage in and collectively pursue”.

Beskrivelsen av narcissistiske og psykopatiske ledere har vist hvordan det kan være en sammenheng mellom ledeses personlighet og deres verdier/etikk. ”Narcissistic leaders engage in a wide range of unethical behaviors” (Johnson, 2009 s. 40). Psykopaten kan bryte de fleste normer og moralske forpliktelser hvis det kan tjene hans eller hennes egne interesser og har en rekke karaktertrekk som ser ut til å være nærmest uforenlig med en konsistent moralsk holdning (Babiak & Hare, 2006). Mangelen på ledeses moralske ansvar kan gjennomsyre hele organisasjonen (Gabriel, 1999).

Organisasjonens verdier

Uansett en leders personlighet og personlige verdier og etikk, befinner lederen seg i en betydningsfull organisatorisk kontekst. Det er av interesse om det på organisasjonsnivå foreligger verdier/etikk som organisasjonen betrakter som forpliktende, og om dette har betydning for ledeses mobbing. Det kan dreie seg om både manifeste og reelle verdier. De fleste større bedrifter opererer med en eller annen form for ”bedriftsetikk”, ”verdier”, ”etiske retningslinjer” eller ”kjøreregler”, og de har ofte en egen verdierklæring. Wenstøp og Lehre Seip (2009) hevder at verdierklæringer bør gi uttrykk for hvilke verdier organisasjonen ønsker å beskytte, hvilke verdier den skaper, og hvilke kjerneverdier som skal kjennetegne organisasjonens handlemåte.

Jonas (1998) hevder at det er desto mer behov for etikken jo større makt til å handle som skal reguleres. Et sentralt spørsmål for mange bedrifter er om det er mulig å være

konkurransedyktig i dagens situasjon og likevel alltid gå frem på en hederlig og etisk måte. Mange ledere spør om god moral lønner seg. ”Det paradoksale svaret er at god moral i arbeidslivet lønner seg, men bare hvis den er motivert av noe mer enn at den skal lønne seg. Moral kan ikke reduseres til bare å være et instrument for inntjening” (Kvalnes & Øverenget, 2011 s. 49). Boyer (2002) hevder at hans bok understøtter tesen om at bedriftsetikk (ledelsesetikk) er underlagt ledelsen av bedriften og ikke etikken, og at bedriftsetikken som blir igangsatt av bedriftene først og fremst tjener deres egen profitt. Han spør om økonomien i det 21. århundre vil bli i stand til samtidig å forene profitt og moral. Når mange forfattere tenker at det ikke er annen moral i bedriftene enn profitt, skyldes det at referansen til etikken i bedriftene kan fremstå som et tegn på kynisme, endog hykleri.

Det man kaller bedriftsetikk er ofte bygget på et verdigrunnlag som er tenkt som en ramme som er tilpasset bedriftens aktivitet og mangler et fundament som er eksternt og universelt (Morin, 2004). Også Cardot (2006) hevder at en sammenblanding av etikk, strategi og økonomi gjør at etikken ofte kun blir et redskap for å maksimere fortjenesten. Hun viser til at de ansvarlige for etikken i bedriftene de siste årene er blitt konfrontert med klager hun mener har sammenheng med mobbing. Man får stadig flere slike tilfeller i en globalisert økonomisk kontekst med en ekstern konkurranse hvor bedriftene blir pålagt en stadig økt produktivitet som presser de ansatte til å produsere mer og raskere til mindre kostnader. Da kan det være vanskelig å skille mellom et management preget av tvang rettet mot individer man krever enorm innsats av og hvor de presses til grensen, og en systematisk pervers atferd hvor en eller flere individer i et team blir mobbet.

Etchegoyen (1991) hevder at bedriftsetikk kan være et nytt middel til å dominere de ansatte, og i motsetning til bildet den skaper, avdekker etikken nye former for dominans i bedriften. Ved å støtte seg på den mangel på moral som preger vår tid tenker ledere og rådgivere at de på den måten kan øke legitimiteten til makten for å omdanne den til en autoritet. ”Snakket man ikke tidligere om en moralsk autoritet?” (Etchegoyen, 1991 s. 125). Ved klart å artikulere hva som er bedriftens etikk, legger ledelsen sterke føringer på hva som er riktig og galt for en ansatt. Siden verdiene ofte presenteres som noe som tvinges på en ansatt, er det snakk om en form for paternalisme som er uforenlig med en etisk og moralsk tankegang og praksis. ”Hva betyr i virkeligheten denne nye retten til å skape verdier som bedriftene bemektiger seg? De skaper dem kun for å påtvinge dem” (Etchegoyen, 1991 s. 125).

Bedriften invaderer de ansattes samvittighet og bevissthet med verdier som primært handler om hva som er viktig for bedriften. I hvilken grad kan de rettfærdiggjøre dette hvis det avviker fra en ansatts moral og setter vedkommende i et moralsk dilemma? Etchegoyen hevder at dette minner mye om de sterkes rett som er blitt sterkt kritisert av Rousseau. ”Den sterkeste er aldri fornøyd med makten, han vil at den skal utvikle seg til å bli en rett” (Etchegoyen, 1991, s. 126). Etikken blir en strategi for å kontrollere. Den synlige maktutøvelsen kan man gjøre opprør mot. Den maktutøvelse som innvaderer sinnene, og som det kan være vanskelig å få øye på, kan det også være mye vanskeligere å motstå.

De Gaulejac (2005) har studert forsøket på å skape en ny etikk under kapitalismen og mener at resultatet er nedslående. Det ser ut til at finans og etikk er uforenlige. Han ser et økende gap mellom bedriftenes praksis og managementidealet, og de ansattes personlige etikk. Vakre prinsipper støter mot de praktiske realitetene (de Gaulejac, 2005). Andre er av samme oppfatning. Weiner (2002, s. 186) hevder at ”very little is really fair in the business world, where the ultimate objective is to make a profit on investment capital and where nurturance isn't a priority”. En av strategiene som ofte blir brukt for å nå dette målet er å sørge for at de

ansatte er fornøyde ut fra teorien om at det vil få dem til å jobbe hardere. Mange bruker i stedet frykt og ydmykelser. Ledere kommer angivelig lettere fra en slik praksis i tøffe økonomiske tider hvor arbeidskraften er billig. Ifølge Weiner (2002) er poenget at det du tror er realt og rettferdig innen bedriftskulturen kan vise seg å være langt fra det du tror. Mange ledere er ute etter aksept for sine oppfatninger, og du må være villig til å gi det.

Organisasjonskulturens betydning

Begrepet organisasjonskultur er nært knyttet til organisasjonens verdier. Det er derfor av interesse å se hvilken betydning bedriftskulturen kan ha for lederes mobbing og trakassering. En definisjon av organisasjonskultur er “den spesielle samling verdier og normer som blir delt av personer og grupper i en organisasjon og som kontrollerer måten de har interaksjon med hverandre på og med interessenter (stakeholders) utenfor organisasjonen” (Vaughn, 2010 s.185).

Schein (2004) hevder at en av tre kognitive sfærer som danner kjernen til en organisasjons kultur er underliggende antagelser og verdier, ubevisste grunnleggende antagelser og uuttalte regler som blir betraktet som tabu innen organisasjonen. Liksom makten kan være skjult, kan også verdiene være skjult, og endog ubevisste. Schein mener at problemer i forholdet mellom personer, grupper, avdelinger og organisasjoner ofte best kan forstås i et kulturperspektiv.

For Shahtahmasebi (2004) spiller bedriftskulturen en sentral rolle for mobbing. “Cases of bullying (whether due to isolated individuals, competition, rivalry, power or pure meanness as is reported in the literature) can only thrive in a bullying management culture” (Shahtahmasebi, 2004 s. 118). Følgelig bør debatten og policyformulering i første instans rettes til ledelsesnivå. Undersøkelsen av en paramilitær kultur i UK viste at mobbing ble “institusjonalisert” som et middle “to teach newcomers the values, norms and rules of the organization” (Baillien, 2009 s.12). I følge Baillien har dette aspektet ikke fått mye oppmerksomhet i litteraturen om mobbing og representerer en fruktbar vei å gå for fremtidig forskning, og kun få studier refererer til en arbeidsgruppens eller organisasjonskultur som direkte oppmuntrer til mobbing.

Johnson (2009) peker på betydningen av å skape en etisk organisasjonskultur. Han tar utgangspunkt i at ledere er rollemodeller for sine ansatte og viser til sosial læringsteori. Han omtaler fem ulike typer kultur hvor den første er det han kaller “instrumental climates” som følger “the principle of ethical egotism. Ethical egotists make decisions based on selfish interests that serve the individual and his or hers immediate group and organization” (Johnson, 2009 s. 268). Han refererer til fire andre typer etiske kulturer: “caring climates”, “law and order climates”, “rules climates”, and “independence climates”. Han skriver at studier viser at “self-interest poses the greatest threat to ethical performance. Rates of immoral behavior are highest in work units and organizations with instrumental climates” (Johnson, 2009 s. 268). Han skriver videre om hvordan organisasjoner, liksom individer, har sine mørke sider hvor blant annet mobbing og trakassering er utbredt. Som en motvekt peker han på betydningen av integritet som han definerer som “soundness, wholeness and consistency” (Johnson, 2009).

Butular og Unler Oz (2009) undersøkte betydningen av “ethical climates” og mobbing. De fant at organisasjoner med en instrumentell etisk organisasjonskultur som får ansatte til å handle egoistisk og primært ut fra egeninteresse, er assosiert med økt mobbing. Alternativt fant de at “a caring ethical climate and rules ethical climate” var assosiert med lavere forekomst av mobbing i organisasjoner.

Sammenhengen mellom samfunnets verdier og organisasjonens

Bernoux (2009) har fokus på at både individet og organisasjonen er påvirket av samfunnets dominerende verdier. Han skriver at et sosialt system er definert av verdier, og at både individer og strukturer svarer på forventningene, og dermed på verdiene, til samfunnet. Han hevder at samfunnet og organisasjonene påtvinger deltagerne sine verdier og kontrollerer at de integrerer dem og organiserer seg i forhold til dem. Han peker på hvordan en organisasjon deler verdiene til det samfunnet hvor den befinner seg, og hvordan dette styrer organisasjonens relasjoner til samfunnet. Den må adaptere seg til dem, realisere målene den stiller opp, integrere de forskjellige elementene, og til slutt jobbe for å opprettholde det dominerende verdisystemet (Bernoux, 1985). Crozier og Friedberg (1981) fremhever at det ikke er snakk om noen form for determinisme, men at det foregår et strategisk maktspill mellom organisasjon og individ. De hevder at selv i de mest ekstreme situasjoner bevarer mennesket alltid et minimum av frihet som det ikke kan avholde seg fra å bruke for å ”bekjempe systemet” (Crozier & Friedberg, 1981 s. 42).

Nylehn (1997) er opptatt av at i teorien om organisasjoner som institusjoner blir betydningen av rammene rundt utøvelse av ledelse helt dominerende. Her viser han til det samfunn organisasjonen befinner seg i og at virksomheten er knyttet til og bundet av de idéene, verdiene og rammene som foreligger der, og den er tilsvarende bundet av det som er nedfelt i organisasjonen selv. Han hevder at verken ledelse eller ansatte ellers kan oppfattes å tenke eller handle løsrevet fra disse bindingene. Ingen aktør er i fundamental forstand autonom, men oppfatter mening og står for verdier som avspeiler et samfunn, en forhistorie, tenkenemåte og tidligere valg. Han legger stor vekt på verdienes betydning for lederskap og hevder at institusjonelt lederskap er å forsøke å fremme en forståelse for og en oppslutning om visse verdier og oppfatninger (Nylehn, 1997).

5.10 Managementideologien

De Gaulejac (2005) som gjennom en årrekke har studert makt i organisasjoner, bl.a. i de multinasjonale selskapene, hevder at de har utviklet en ny ny modell for ledelse, eller management, som de beskriver med begrepet managementideologi. Den er blitt så vanlig at den er blitt den dominerende ideologien i vårt samfunn og har spredd seg til hele samfunnet. Han hevder denne oppfatningen av ledelse representerer en karakteristisk makt i det hypermoderne samfunn. Under skinn av å være objektiv, operasjonell og pragmatisk, er ledelse i form av management en ideologi som oversetter menneskelig aktivitet i indikatorer for prestasjoner, og disse prestasjonene i kostnader og utbytte. Ved å søke en vitenskapelighet hos de eksakte vitenskaper som den ikke kan oppnå av seg selv, fungerer vitenskapen om ledelse som en støtte for managementmakten. “Den legitimerer en tenkning som er objektiviserende, utilitaristisk, funksjonalistisk og positivistisk. De konstruerer en representasjon av det menneskelige som en ressurs som skal tjene bedriften og bidrar på den måten til dets instrumentalisering” (de Gaulejac, 2005 s. 22).

Ved å karakterisere management som ideologi vil han vise at det dreier seg om en spesiell visjon av verden og et system av tro og overbevisninger. Ideologien presenterer seg som rasjonell mens det opprettholder en illusjon og skjuler et prosjekt for dominans. ”Man vet at makten beror på evnen til påtvinge en visjon av verden ved å legitimere sin synsvinkel som universell” (de Gaulejac, 2005 s. 77). Han mener at psykisk lidelse og relasjonelle problemer kan være resultatet av måter å praktisere management på, og man bør stille spørsmål ved

måten bedriften blir ledet på. Han mener at i de fleste tilfelle er mobbing ikke et resultat av en enkelt person, men av en samlet situasjon. Når alle de ansatte er fanget i et permanent press som de ikke klarer å kontrollere, forsøker den enkelte å kvitte seg med sin aggresjon på en annen, og forsterker således logikken ”redde seg den som kan”. Det kan virke betryggende å kunne fokusere opplevelsen av mobbing på en annen, siden det dermed ville være nok at denne personen forandret atferd for å løse problemet. ”Men det er å tilsløre et vesentlig faktum: i den hypermoderne bedriften er alle satt under press” (de Gaulejac, 2005 s. 185).

Ifølge de Gaulejac (2005) bør man spesielt kjempe mot håndteringen av de menneskelige ressursene som fremmer mobbing. Han søker de viktigste årsakene til mobbing i tre managementtendenser som setter hele organisasjonssystemet under press: ”avstanden mellom de fastsatte målene og de midler man får til disposisjon, det massive misforholdet mellom instruksene og de konkrete handlingene, avstanden mellom belønningene man håper på og de reelle belønningene man mottar” (de Gaulejac, 2005 s. 186).

New Public Management

Hittil er det referert mye litteratur som bygger på forholdene i private bedrifter. Hvor mye er relevant for offentlige virksomheter? Siden 1980-tallet har det vært et markant ønske om å reformere offentlig sektor i store deler av den vestlige verden. Man har bygget på normer og idealer fra privat sektor, såkalt New Public management (NPM). De Gaulejac (2012) hevder at managementideologien som dominerer i privat sektor er blitt en modell for NPM.

Lægred og Olsen (1993) har kort gjort rede for det teoretiske grunnlaget for NPM. De hevder at kombinasjonen marked og management har klare røtter – geografisk, politisk og faglig. Inspirasjonen er anglo-amerikansk, og den fikk sin kraft fra framveksten av ”det nye høyre” og dets liberalistisk-konservative tankegods. Det teoretiske grunnlaget ble hentet fra økonomisk teori, særlig økonomisk organisasjons- og beslutningsteori som public choice, principal agent og transactional-cost analyse. Utgangspunktet for denne nye tilnærmingen til ledelse i offentlig sektor var en oppfatning om at offentlige og statlige organisasjoner og foretak var byråkratiske, gammeldagse, kostbare og ineffektive.

Når man forsøker å reformere offentlig sektor ut fra de normer og den praksis som ligger til grunn for privat sektors fremgangsmåter, glemmer man at marked og management-tenkningen i liten grad problematiserer offentlig sektors etisk-normative grunnlag (Olsen, 1993). Offentlig sektor har som oppgave å realisere vedtak som er blitt gjort i et representativt demokrati, og Olsen (1993) sier at representativt demokrati er en institusjonell orden, konstituert på et etisk-normativt grunnlag. Det er et styresett hvor store deler av befolkningen slutter opp om offentlige tiltak fordi de oppfatter dem som moralsk riktige, og fordi de er kommet i stand på en legitim måte. Man kan si at offentlig sektor på mange måter har en annen telos (etter Aristoteles) enn det man i mange tilfelle har i privat sektor. Spørsmålet er om dette må få konsekvenser for hvordan offentlige etater ledes, hvilke verdier som må få gjennomslag, hvilke holdninger man bør ha til de mennesker man skal tjene.

Også i offentlig sektor har det skjedd en forandring i verdigrunnlaget. Det er blitt sterkt fokus på kvalitet, effektivitet, rentabilitet og utbytte (de Gaulejac, 2005). Denne nye managementmodellen har det vært vanskelig å kritisere, for det er vanskelig å være imot mer effektivitet, mer fremragende resultater, bedre prestasjoner og mer kvalitet.

Instrumentell rasjonalitet

De Gaulejac (2012) mener at managementideologien og NPM bygger på en instrumentell rasjonalitet. Han hevder at den legitimerer en forestilling om verden som transformerer mennesket til en ressurs som kan utnyttes grovt på samme måte som finansielle ressurser, teknologi og råstoffer. Man er vitne til en seier for den instrumentelle rasjonaliteten over fornuften og den kalkulerende intelligensen fremfor den forståelsesfulle intelligensen som fører til mening. Ledelsen har tendens til å bruke verktøy på mennesket som er beregnet til bruk for å administrere ting. Målet med dette "systemet" er å forandre hvert individ til en arbeider, og hver arbeider til et instrument som er tilpasset bedriftens behov.

De Gaulejac (2005 s. 143) peker på hvilke verdier som ofte dominerer i arbeidslivet: "Effektivitet, utbytte, lønnsomhet og nytte er de viktigste verdiene". Han hevder at den instrumentelle rasjonaliteten er en negasjon av det menneskelige. Alt som tenderer mot å objektivere og instrumentalisere individene, i refleksjon som i handling, støter mot den mer eller mindre manifeste viljen man har til å bli betraktet som subjekter med behov for å realisere seg selv som en unik person. Mot dette instrumentalistiske synet presenterer forfatteren et alternativ med reflekterte subjekter med evne til kritisk tenkning. Ingen organisasjon, uansett hvor teknologisk eller byråkratisk den er, kan fungere uten at der utøves et minimum av kritisk refleksjon.

De Gaulejac (2005 s. 239) refererer til artikkel én i menneskerettserklæringen hvor det fremgår at hvert individ bør bli anerkjent som et rettssubjekt, det vil si som lik enhver annet "med rettigheter og med verdighet". Han hevder at det å være et subjekt innebærer at man ikke tilhører noen, verken fysiske personer eller moralske personer. Subjektet tilhører bare seg selv. Han mener at instrumentaliseringen av personer med kravet om ubegrensede prestasjoner er motoren i en mobbing uten ende. Videre hevder han at managementparadigmene som er blitt skapt for å administrere ting ikke kan appliseres på mennesker uten å krenke det moralske prinsipp som pålegger en å behandle en person som et mål i seg selv. Paradoksalt nok fremhever man viktigheten av den menneskelige faktor i bedriften uten å være bevisst at "det å betrakte ham som en 'faktor' bidrar til å instrumentalisere ham" (de Gaulejac, 2005 s. 258).

De Gaulejac får støtte av filosofen Taylor (1991) som i sin analyse av utviklingen av det moderne samfunn har lagt stor vekt på det han kaller "the primacy of instrumental reason". Med "instrumental reason" forstår han "the kind of rationality we draw on when we calculate the most economical application of means to an end. Maximum efficiency, the best cost-output ratio, is its measure of success" (Taylor, 1991 s.5). Denne instrumentelle rasjonaliteten kan ifølge Taylor føres tilbake til Descartes. "The hegemony of the reason for Descartes is a matter of instrumental control" (Taylor, 1989 s. 150). Taylor er opptatt av hvordan den instrumentelle rasjonalitetens forrang kan få destruktive følger i ledelsesperspektiv. "A manager in spite of her own orientation may be forced by the conditions of the market to adopt a maximizing strategy she feels is destructive. A bureaucrat, in spite of his personal insight, may be forced by the rules under which he operates to make a decision he knows to be against humanity and good sense" (Taylor, 1991 s.7).

Taylor (1991) viser til Marx og Weber og andre teoretikere som har analysert disse upersonlige mekanismene og som Weber har kalt "jernburet". Han hevder at den instrumentelle rasjonaliteten legger alvorlige begrensninger på institusjoners valg i moderne samfunn. Den tvinger både samfunn og individer til å vektlegge instrumentell rasjonalitet på

en måte det aldri ville gjort dersom det ble foretatt en seriøs moralsk overveielse. Resultatet kan bli svært destruktivt. Denne instrumentelle rasjonaliteten gir makt, men den har også en moralsk basis. Han spør om denne rasjonaliteten blir mer og mer løsrevet fra sin moralske basis når den praktiseres i organisasjoner og bedrifter.

Managementideologien og Kants kategoriske imperativ

De Gaulejac (2005) peker på hvordan managementideologiens ledelsesprinsipper står i motsetning til Kants kategoriske imperativ på fire områder:

- Den eksperimentelle og objektivistiske tilnærmingen betrakter individene som objekter som man søker å måle atferden til.
- Utilitarismen fører til at man behandler mennesker som et middel og ikke som et mål.
- Den instrumentelle rasjonaliteten fører til at mennesket blir behandlet som en faktor på samme måte som andre faktorer som: finansielle- og kommersielle faktorer, logistikkfaktorer, produksjonsfaktorer.
- Økonomismen fører til at personellet blir betraktet som en variabel som skal tilpasse seg markedets krav.

Dermed er det en absolutt motsetning mellom managementideologien og moralen i Kants betydning. I sin natur kan ikke denne form for ledelse være moralsk, hvilket ikke vil si at en god leder ikke forsøker å ha en moralsk atferd. Men han kan aldri bli kvitt en betydelig spenning mellom hans funksjon i bedriften og hans personlige etikk. Den virkelige forandringen ville være å gjennomgå en "epistemologisk revolusjon", dvs. å stille radikale spørsmål ved hvordan man bør tenke bedriften (de Gaulejac, 2005 s. 106). I mangel på en slik vil talene om etikk og moral kun ha en ideologisk funksjon beregnet på å få de ansattes tilslutning.

De Gaulejac analyserer hvordan managementideologien og praksisen får konsekvenser for mobbing og trakassering i bedrifter. Han mener at i et globalisert marked hvor man kjemper for å overleve, lider hensynet til medarbeiderne "og selv mobbing tar man ikke virkelig avstand fra siden det er nødvendig for at bedriften skal lykkes, og dermed for dens overlevelse. Under krigen er målet klart: vinne eller dø" (de Gaulejac, 2005 s. 108). Og med hensyn til motsetningen mellom kravet om å samarbeide og den individuelle konkurransen spør han hvordan man kan unngå at det utvikler seg en generalisert konkurranse i en verden som blir styrt av forsvaret for individets interesser.

En støtte for de Gaulejacs idéer finner man hos Thornton (2004) som har gjort intervjuer i 25 australske universiteter for å kartlegge akademikerens opplevelse av kulturendringer på akademiske arbeidssteder, og ikke primært for å undersøke mobbing. Hun bruker uttrykket "corporatisation" om det å bruke praksis fra næringslivet på offentlige institusjoner for å gjøre dem mer lik private bedrifter (Thornton, 2004 s. 164). Hun hevder at mange universiteter er blitt top-down, autoritære og over-kontrollerte arbeidsplasser som gjør det mulig for en "corrosive" managementkultur å blomstre. Autoritære organisasjoner som misbruker makt, og den konstante søken etter penger, success og status i et ekstremt konkurranse- og markedsdominert samfunn, har medført en bevegelse bort fra verdier som tradisjonelt har vært forbundet med universiteter. Konstruksjonen av "vinnere" og "tapere" gjennom konkurranse skaper konflikter og tendenser til at folk handler irrasjonelt. Hun konkluderer med at mobbing på arbeidsplassen kan være en politisk konsekvens av "corporatisation". Hun har dermed pekt på en mulig sammenheng mellom hva som skjer i samfunnet og mobbing i organisasjonene.

Paradokser og motsetninger

De Gaulejac (2005) legger vekt på å vise hvordan bedrifter, uten respekt for de ansattes status som subjekter med en egenverdi, utsetter dem for paradokser og motstridende krav som det er helt umulige å innfri samtidig. Dermed kommer de ansatte i konflikt både med organisasjonen og med seg selv. Han hevder at det er selve essensen av managementmakten å stenge de ansatte inne i paradokser, i dilemmaer, i konflikter som ikke lar seg symbolisere. "Tilværelsen i bedriften er et univers som blir mer og mer selvmotsigende" (de Gaulejac, 2005 s. 90).

Ifølge de Gaulejac blir de ansatte utsatt for tvang, forventninger og krav i moderne organisasjoner som det kan være vanskeligere å bli bevisst. Den hypermoderne bedriften flytter kontrollen fra kroppen til psyken, fra den fysiske aktiviteten til den mentale aktiviteten: i stedet for å omfatte kroppen søker man å kanalisere driftene og kontrollere sinnene. Det forventes at de ansatte vier seg med "kropp og sjel" til bedriften. Identifikasjonen med bedriften og idealiseringen av den skaper en sterk psykisk mobilisering. De ansatte kontrollerer seg selv, de utbytter seg selv. Kontrollen over de ansatte er endret fra hva som foregikk i de tradisjonelle hierarkiske bedriftene. Nå gis det inntrykk av man er langt mer autonom, og at enhver skal være sin egen sjef.

Et typisk paradoks i moderne virksomheter er at "Forfremmelser er individualisert, mens det å lykkes er avhengig av å jobbe i team. Konkurransen er økt, mens samarbeide er nødvendig" (de Gaulejac, 2005 s. 128). Der er en fare for en konkurransen kan bli destruktiv og mobbing kan bli resultatet, samtidig som det kan bli vanskelig å få støtte fra arbeidsgruppen når man blir mobbet. Tendensen kan bli økt individualisme og mindre solidaritet og samhold. Hele organisasjonssystemet blir paradoksalt mens det samtidig presenterer seg som fullstendig rasjonelt. "Paradokset, som er et verktøy for managementmakten, gjør at man taper fornuften både bokstavelig talt og i overført betydning" (de Gaulejac, 2005 s. 242).

Wenstøp og Lehre Seip (2009, s. 47) skriver under overskriften "Konsistente forestillinger" at ett av kravene til rasjonalitet er at du har et bilde av virkeligheten som er fritt for selvmotsigelser. Det er et paradoks at en verden som påberoper seg å være så rasjonell er preget av paradokser i betydningen antagonistiske motsetninger.

Winstanley (2000 s. 189) hevder at blandingen av fundamentalt forskjellige teorier om hva som gjør personer effektive og velfungerende fører til det hun kaller "a performance management paradox" som er sentralt i moderne "human resource management". Teorier med ulikt menneskesyn kan gi helt forskjellige tilnærminger til behandlingen av organisasjonens medarbeidere. Når disse blandes, kan praksisen bli forvirrende og endog "counterproductive". Hun viser til motsetningene mellom en "hard" modell som reflekterer en "utilitaristisk instrumentalisme" og en "soft" modell inspirert av en "humanistisk utvikling" (Winstanley, 2000).

6. Diskusjon

6.1 Resultatene

Utgangspunktet for dette arbeidet var spørsmålet om ledere som mobber praktiserer en form for helseskadelig ledelse som kan betegnes som destruktiv ledelse. Den studerte litteraturen

gir en solid dokumentasjon for at ledere som mobber utøver ledelse på en måte som er svært ødeleggende både for den enkelte og for organisasjonen. Resultatet for en som er rammet kan bli fysisk sykdom, psykiske problemer, søvnproblemer, mistriivsel, nedsatt arbeidslyst og arbeidsevne, fravær fra jobben, at de sier opp eller blir oppsagt, ev langtidssykemelding, uføretrygd, eller i verste fall tar mobbeofferet livet av seg. Langvarig mobbing kan ødelegge et menneske for resten av livet.

Høgh med flere (2011) peker på at siden mobbing førte til alvorlige psykiske problemer for personer som ikke tidligere hadde hatt slike plager, viser dette studiet at mobbing kan ha en sterk negativ innvirkning på menneskers psykiske helse. Dette er viktig kunnskap fordi det i praksis ofte hevdes at mobbeofrene hadde sine problemer før de ble mobbet. Dette til tross for at forskning i mange år har vist en klar sammenheng mellom mobbing og alvorlig helseskade. Inntrykket etter å ha gått gjennom litteratur om mobbing og helseskader, er at nyere studier viser at denne sammenhengen blir stadig mer robust. Flere land har tatt konsekvensen av dette ved å gjøre mobbing og trakassering i organisasjoner ulovlig (Blant annet Norge og Frankrike).

Det andre forskningsspørsmålet gjaldt hvilken rolle makt og verdier kan spille ved lederes mobbing og trakassering i organisasjoner. Makt står sentralt i ledelse, og maktasymmetri mellom mobber og den som blir mobbet er direkte relatert til definisjonen av mobbing. Siden det å mobbe er definert som en intensjonal handling, tar mobberen et bevisst valg og er således moralsk ansvarlig. Det er ingen konsensus om at mobbing er et maktmisbruk og en etisk uakseptabel handling. Det finnes ledere som betrakter mobbing som et strategisk lederverktøy som er nyttig og akseptabelt med sikte på å oppnå fordeler for seg selv eller bedriften. Det er av interesse å finne ut om slike oppfatninger og praksis er mer utbredte enn det som er fremkommet i litteraturen til nå. Det vil kunne bidra til å forklare hvorfor det er så vanskelig å bekjempe mobbing. Det aktualiserer også spørsmålet om betydningen av skjult og synlig makt, skjulte og manifeste verdier.

Arbeidsmiljøet og organisasjonen med sin kultur og etikk med mer eller mindre manifeste og forpliktende verdier virker inn på graden av mobbing i en organisasjon. Ved å vise til ekstreme eksempler som mafiaen og nazistene er det forsøkt å vise hvordan det kan være en sammenheng mellom organisasjon, verdier og maktmisbruk. Hvordan makten brukes er avhengig av verdier som ligger til grunn for personers handlemåte. Organisasjonskulturen kan hemme eller fremme mobbing. Det samme gjelder bedriftsetikken, men litteraturen på dette området viste at mye av det som gir seg ut for å være etikk kan ha et sviktende etisk fundament, og at det brukes på en måte som har lite med etikk å gjøre. Her er det nok store variasjoner, og dette kan ikke sees uavhengig av lederens personlighet og verdier og hvilken type organisasjon det handler om.

Studiet av psykopaten som leder har avdekket forhold som kan forklare hvordan ledere som har mobbet sine medarbeidere på det groveste kan bli ansatt på nytt i viktige lederstillinger. En forklaring kan være en kombinasjon av psykopatens ualmannelige evne til å sjarmere og legge skylden på andre på den ene siden, og på den andre siden organisasjonenes ønske om å ansette ledere med egenskaper som psykopaten er i besittelse av. Dette har viktige praktiske implikasjoner. Mange tror at dersom man sier fra om mobbing, vil organisasjonen ta tak i problemet og hjelpe mobbeofferet. Forskning viser at det snarere kan skje en opptrapping av mobbingen dersom et offer melder fra. Det kan oppstå en kamp om definisjonsmakten, og det er ofte lederens versjon av hva som har skjedd som får gjennomslag. Organisasjonen vil ofte støtte lederen, hvilket medfører at mange mobbeofre blir hardt rammet.

Dette arbeidet har i flere sammenhenger vist at mobbing er en prosess som har tendens til å forverre seg (Høgh et al. 2011). Davenport med flere (2009) hadde som forskningsspørsmål: Hvordan svarer organisasjoner på mobbing på arbeidsplasser? De konkluderte med at organisasjoner har en tendens til å svare på problemet med å eskalere konflikten og alliere seg med mobberne til skade for de som blir mobbet.

Det tredje forskningsspørsmålet var hvordan lederes mobbing kan virke på flere nivåer i organisasjonen. Resultatene i dette arbeidet viser at selv om lederes mobbing og trakassering kan se ut til å være et individuelt problem, vil en mobbeprosess påvirke omgivelsene, både arbeidsgruppen og organisasjonen. Det vil dessuten skje en stadig interaksjon mellom de forskjellige nivåene. Resultatene har vist at mobbing er en kompleks prosess hvor det er vanskelig å få holdepunkter for enkle kausale forklaringer. Dette er i overensstemmelse med Sperry (2009) som mener at mobbing blir påvirket av en individuell dynamikk, en gruppedynamikk og en organisasjonsdynamikk. Dette er en innfallsvinkel som ser ut til å få stadig større gjennomslag i forskningen. Mobbingen foregår i et system som også er åpent for omverdenen. Det er derfor nødvendig å se på relasjonen til organisasjonens omgivelser.

Det fjerde og siste forskningsspørsmålet var om det skulle være mulig å finne ett eller flere konsepter som integrerer makt og verdiers betydning på flere nivåer ved lederes mobbing i organisasjoner, konsepter som også kan knytte fenomenet til forhold i samfunnet. Her har managementideologien, instrumentell rasjonalitet og paradokser fremkommet som interessante begreper som kan brukes til videre analyse. De Gaulejac (2005) som har en lang karriere som forsker i organisasjoner, har satt bedriftenes og ledelsens verdier inn i en større ramme. Han omtaler hvordan ledelse i stadig flere sammenhenger er dominert av en måte å tenke på, en tro og en praksis, som han beskriver med begrepet managementideologi. Denne ideologien domineres av instrumentelle verdier som passer inn i en utilitaristisk etikk som er tilpasset vårt samfunn som i stor grad er dominert av en liberalistisk økonomisk ideologi.

Denne måten å sette mobbingen inn i en større sammenheng på kan gi innsikt i forhold som det kan være vanskelig å se når man er midt inne i prosessen. Samtidig kan økt bevissthet om hva som skjer føre til ytterligere mobbing og anklager om at man ikke "passer inn". Gjennomgangen av litteraturen har vist at mange organisasjoner krever at de ansatte i stor grad tilpasser seg organisasjonens verdier. Dette kan komme i sterk kontrast til personens egne verdier, hvilket har ført til vanskelige dilemmaer med mobbing til følge. Det kan for eksempel ramme varslere som melder fra om uetiske og ulovlige forhold i organisasjonen. New Public Management kan også oppleves å stå i motsetning til de sentrale verdiene i mange offentlige institusjoner, for eksempel i helsevesenet. Dette har ført til stor uro blant de ansatte blant annet i flere sykehus.

Paradokser og motsetninger som medvirkende faktorer til mobbing har lenge vært i søkelyset blant forskere. Salin & Hoel (2011) hevder at mobbing ser ut til å trives der de ansatte opplever motsetninger i forventninger, krav og verdier i jobben og hvor forventningene oppleves som uklare og uforutsigbare. Det har i dette arbeidet vært fokus på sammenhengen mellom mobbing, makt og verdier. Strandmark & Hallberg (2007) har vist hvordan profesjonelle- og verdikonflikter kan gi opphav til maktkamper som igjen kan utvikle seg til mobbing. De har dermed vist en sammenheng mellom verdier, makt og mobbing.

Erfaringene med denne studien er at mobbing er en meget kompleks prosess, og at en systemteoretisk tilnærming har gitt et bedre innblikk i fenomenets kompleksitet. Mobbingens

har en tendens til å involvere flere nivåer, ofte samtidig. Det er valgt ut noen aspekter for å illustrere hvordan fenomenet kan studeres fra forskjellige synsvinkler uten illusjoner om å presentere en helhetlig fremstilling.

Studiet har forsterket inntrykket av at det ikke er en enkelt årsak til mobbing. Dessuten har sannsynligvis forskjellige faktorer ulik vekt i forskjellige organisasjoner, og på ulike tidspunkt i den samme organisasjonen. Siden det er store variasjoner i kontekst, blir de praktiske konsekvensene at man i hvert tilfelle må analysere situasjonen i den aktuelle organisasjon åpent og fordomsfritt uten naive forestillinger om at problemet lar seg løse på en enkel måte.

6.2 Metoden

Det er gjort systematiske litteratursøk i diverse forskningsdatabaser. Det kan borge for høy kvalitet, men forfatterens erfaring i dette arbeidet er at kvaliteten kan økes ved å bruke flere databaser enn de opprinnelige, søke med nye strategier, bruke referanselister i aktuelle artikler, søke i bibliotek, på Amazon, snakke med personer som har jobbet med beslektede temaer etc. På denne måten er det funnet mye relevant litteratur som ikke er fremkommet med det systematiske litteratursøket. Man kan snakke om en form for ”triangulering” i søket etter litteratur.

Økologisk validitet defineres som ”the realism of the research results in real life settings, outside the artificial research setting” (Bowling, 2002 s. 438) Siden det her dreier seg om en studie som bygger på litteraturen, er det ikke en spesiell research setting slik man kan se ved empiriske studier.

Ekstern validitet defineres som ”the extent to which the research findings can be generalized to the wider population of interest and applied to different settings” (Bowling, 2002 s. 438). Funnene her har bekreftet problemets kompleksitet. Det betyr at man ved anvendelsen av resultatene bør utvise varsomhet med å trekke for sikre konklusjoner i spesifikke situasjoner. Det er presisert at man ikke kan operere med en enkelt årsak til lederes mobbing og trakassering, men at en rekke faktorer spiller inn i en interaksjon som kan være uoversiktlig. Denne studien har bare tatt for seg en liten del av problemet, og selv for denne delen er det langt større variasjoner enn det som er fremkommet i dette arbeidet. Men resultatene burde kunne være et *utgangspunkt* for studier og anvendelse på større populasjoner av ledere og ansatte.

Intern validitet defineres som ”the extent to which the instrument is really measuring what it purports to measure” (Bowling, 2002 s. 438). Den interne validiteten er her avhengig av presisjon m.h.t. definisjonen av begrepene. Litteraturen gir inntrykk av at det er relativt stort språk i definisjon og inklusjonskriterier for hva som blir regnet for mobbing slik at man i en del ulike arbeider kan måle ulike fenomener.

Uansett hvor systematisk man utfører datasøk, og hvor mange artikler man finner, er det i siste instans avgjørende hvilken litteratur man velger å benytte. Målet er å gi svar på forskningsspørsmålene, men den valgte litteraturen vil alltid kunne være influert av forforståelsen man har og hva man mer eller mindre bevisst ønsker å vise. Forfatteren har dog forsøkt å være bevisst ståsted og oppfatninger, og hvordan dette kan påvirke utvelgelsen, og til en viss grad valgt å gå bevisst mot oppfatninger som var der før arbeidet ble påbegynt. Dette kan ses som forfatterens bias. Et eksempel er at det har medført at det er brukt mye mer plass på psykopatiske ledere enn det var tenkt i utgangspunktet.

Dette arbeidet er resultatet av en forskningsprosess med en induktiv arbeidsmåte. Det ligger i denne prosessens natur at den kan føre i høyst ulike retninger. Spørsmålet er i hvilken grad man kan forsvare prosessen som vitenskapelig. Dette spørsmålet har det vært reflektert over under hele arbeidet, og det er et spørsmål som forfatteren fremdeles holder åpent.

Av flere grunner er det brukt mye plass til å definere og diskutere konsepter og begreper. Forfatteren er av den oppfatning at for å drive forskning på dette området er det svært viktig å klargjøre begrepene. Dette fordi det i litteraturen er store variasjoner i resultater. Det kan skyldes at det ikke foreligger generelt aksepterte definisjoner av mobbing, og at de operasjonelle kriteriene som blir benyttet for å måle prevalens og incidens varierer fra studie til studie (Ortega et al. 2009). Store variasjoner i prevalensen kan også skyldes kulturelle faktorer. Dette aktualiserer betydningen av å ha nordiske studier. Det er også stor variasjon i de forhold som blir studert, og enkelte faktorer kan ha vidt forskjellig betydning under ulike forhold.

Det er viktig at resultatene alltid sees på bakgrunn av kontekst. Dette kan illustreres med et arbeid fra Spania (Meseguer et al. 2008) blant 396 arbeidere i fruktbransjen i Murcia-området. De fant at 28 prosent av arbeiderne var utsatt for to eller flere episoder av mobbeatferd ukentlig eller daglig. Dette tallet er mye høyere enn den estimerte forekomsten i Spania (mellom 5 og 16 prosent). Forskerne tolket disse resultatene på følgende måte: I denne sektoren er det dårlige systemer for beskyttelse av arbeiderne. I materialet var det en sterk overvekt av kvinner (331 av 396) og innvandrere som de hevder var objektivt diskriminert, de hadde et lavt utdannelsesnivå, og de befant seg i et strikt hierarkisk mannsdominert miljø. Det satte dem i en svak posisjon som gjorde dem sårbare for misbruk og fiendtlig atferd. Dette mente forskerne kunne forklare den høye forekomsten av mobbing. I tillegg registrerte de tilstedeværelsen av forskjellig mobbeatferd, og ikke om de ansatte opplevde at de var utsatt for mobbing. Dette arbeidet illustrerer hvor viktig det er å kjenne til og analysere konteksten. Interessant er at forskerne fant en signifikant og positiv sammenheng mellom mobbing og psykosomatiske symptomer, men ikke med fravær. Det er kanskje ikke så overraskende tatt i betraktning hvilke konsekvenser det kan ha for mange av disse arbeiderne å være borte fra jobben.

En sentral utfordring ved problemstillingen i dette arbeidet er at den behandler normative spørsmål. Gitt at kunnskapen er flerdimensjonal og kompleks, må man foreta den vanskelige dialogen mellom den subjektive refleksjonen og den objektive kunnskapen (Morin, 1992 s. 21). Definisjonen av mobbing bygger på mobbeofferets subjektive opplevelse av å bli mobbet. Det er tatt flere subjektive valg m.h.t. hvilke faktorer man vil undersøke og hvilken vekt man vil tillegge dem. Man opererer med begreper og fenomener som er verdiladede og som oppfattes og oppleves subjektivt, blant annet verdier, moral og etikk. Disse forhold krever et spesielt fokus på ens egne verdier og ståsted, i hvilken grad og på hvilken måte det influerer på utvelgelsen.

Analysen av verdienes betydning i mobbeprosessen har stått sentralt. Det er gjort forsøk på å vise hvordan bruk og misbruk av makt er relatert til verdier. Mange er kritiske til å ville undersøke normative spørsmål vitenskapelig. Kommisrud (1995) viser til at Weber insisterer på å snakke om individuelle handlinger og deres subjektive mening. Weber forutsetter at all menneskelig atferd er verdiorientert og verdimotivert. Han tar utgangspunkt i menneskets evne til å handle rasjonelt i forhold til et grunnleggende verdisystem, og evnen til å tilpasse verdibestemte mål og midler til hverandre i en sammenhengende prosess. ”Poenget er at

handlingsanalysen derved forenkles til verdianalyse, hvilket er grunnfjellet hans metode hviler på” (Kommisrud, 1995 s. 82). Enkelte hevder at normative problemstillinger som inneholder slike subjektive vurderinger av bl.a. verdier ikke lar seg undersøke vitenskapelig. Men det er en illusjon å tro at man kan drive samfunnsvitenskap uten å berøre verdier. Målet må være å gjøre problemstillingen og forskerens ståsted så eksplisitt som mulig og invitere til kritikk på et slikt grunnlag. Å ekskludere problemstillinger som inneholder normative spørsmål og subjektive vurderinger, ville bety at man unnlot å forske på store og viktige spørsmål.

9. Konklusjon

Dette studiet har vist at ledes mobbing og trakassering er meget utbredt og en form for destruktiv ledelse. Det er et betydelig folkehelseproblem med alvorlige skadevirkninger på den enkelte som blir rammet, på arbeidsmiljøet, og på organisasjonen. Leders mobbing er en dynamisk prosess som manifesterer seg på flere nivåer: individuelt, i forholdet mellom mobber og mobbeoffer, i arbeidsgruppen, og i organisasjonen. Problemet kompleksitet gjør at det er funnet grunn til å velge en systemteoretisk tilnærming.

Leders mobbing må kunne karakteriseres som et maktmisbruk som ikke kan ses uavhengig av de verdier som ligger til grunn for mobbingen, både hos den enkelte leder og i organisasjonen. Forskning tyder på at mobbing er prosess som har en tendens til å eskalere, og at mobbeofferet kan ha vanskelig for å nå fram med sin klage. Det er funnet gode holdepunkter for at en leder med en psykopatisk personlighet som mobber kan være spesielt skadelig for omgivelsene. Dette studiet viser at det som ser ut til å være et individuelt problem får store negative ringvirkninger.

Hva som foregår i organisasjonen er også påvirket av samfunnet for øvrig. Det er presentert synspunkter på at ledelse i vår del av verden kan være dominert av en managementideologi preget av en instrumentell rasjonalitet og en utilitaristisk etikk som kan stå i sterk kontrast til en grunnleggende respekt for mennesker som man finner i Emmanuel Kants etikk. Dette kan skape vekstvilkår for en kontinuerlig mobbing og trakassering av de ansatte. Det er også pekt på hvordan medarbeiderne kan befinne seg i paradoksale situasjoner hvor den sterke betoningen av rasjonalitet kan ende opp i uløselige dilemmaer og irrasjonelle situasjoner. Også dette skaper sårbarhet for mobbing.

Dette arbeidet har berørt en rekke områder som kan studeres videre for å redusere mobbing, men resultatene har avdekket forhold som tyder på at det i mange tilfelle kan være komplisert å løse problemet i praksis. Både en individuell tilnærming som studiet av mobbers personlighet, og et mer overordnet perspektiv som å studere managementideologien og den instrumentelle rasjonaliteten, kan gi nyttig kunnskap om fenomenet. Men ingen av dem er tilstrekkelig alene. Fenomenets kompleksitet krever åpenhet for ulike tilnærminger for å se de forskjellige perspektivene i en større sammenheng.

.....

8. Referanser

- Babiak, P. & Hare, R.D. (2007). *Snakes in Suits. When Psychopaths Go to Work*. Harper. New York. London. Toronto. Sydney.
- Baillen, E., Neyens, I., De Witte, H. & De Cuyper, N (2009). A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Ways Model. *J. Community & Appl. Soc. Psychol.*, 19: 1-16.
- Bass, W.G. & Steidmeier, P. (1999). "Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour". *Leadership Quarterly*, 10 (2): 181-217.
- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K.E (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Bernoux, P. (2009). *La sociologie des organisations*. Nouvelle édition. Éditions du Seuil. Paris.
- Bilheran, A. (2007). *Le harcèlement moral*. Armin Colin. Paris.
- Boddy, C.R.(2011). Corporate Psychopaths, Bullying and Unfair Supervision in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 100 (3), 367-379.
- Bowling, A. (2002). *Research methods in health*. Open University Press. UK.
- Boyer, A. (2002). *L'impossible éthique des entreprises*. Édition d'Organisation. Paris.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E (2008). *Reframing Organizations. Artistry, Choice and Leadership*. John Wiley & Sons, Inc. San Francisco.
- Brennan, A., Ferris, P., Paquet, S. & Kline, T. The Use and Abuse of Power in Leadership. S. 1-93. University of Calgary.
- Bulutlar, F. & Ünler Öz, E. (2009). The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace. *Journal of Business Ethics*. 86:273-295.
- Cardot, F. (2006). *L'éthique d'entreprise*. Presses Universitaires de France. Paris.
- Cassitto, L.M. (2001). Mobbing in the workplace: new aspects of an old phenomenon. *Med Lav*, 92 (1), 12-24.
- Christoffersen, S. Aa. (1997). *Handling – Person – Samfunn. En innføring i grunnlagsetikk for helse- og sosialfagene*. Tano Aschehoug. Oslo.
- Cortina, L.M. & Magley, V.J. (2003). Raising Voice, Risking Retaliation: Events Following Interpersonal Mistreatment in the Workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*. 8 (4), 247-265.
- Coyne, I., Seigne, E. & Randall, P. (2000). Predicting Workplace Victim Status from Personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (3): 335-349.
- Crampe-Casnabet, M. (1989). *Kant, une révolution philosophique*. Bordas. Paris.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1981). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil. Paris.
- Cunnif, L. & Mostert, K. (2012). Prevalence of workplace bullying of South African employees. *SA Journal of Human Resource Management*. 10 (1), Art.#450, 15 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v10i1.450>

- Davenport, N., Distler-Schwartz, R. & Pursell-Elliot, G (1999). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*. Ames, IA: Civil Society Publishing.
- De Gasparo, C. & Grenier-Pezé, M. (2003). Étude d'une cohorte clinique de patients harcelés: Une approche sociologique quantitative. *Documents pour le Médecin du Travail*. No 95. 3e trimestre.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologi gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Édition du Seuil. Paris.
- Einarsen, S. (1996). Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of work and organizational psychology*, 5, 2.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying. *International Journal of Manpower*, 20, 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4): 379-401.
- Einarsen, S. (2005). The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. *Pistes*, 7 (3), 1-17.
- Einarsen, S., Raknes, B.I. & Matthiesen, S.B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381-401.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996). Prevalence and risk groups of bullying and harassment at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-202.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B. & Hellestøy, O (2000). *Mobbing og harde personkonflikter. Helsefarlig samspill på arbeidsplassen*. Sigmaforlag A/S. 4. opplag. Bergen.
- Einarsen, S., Schanke Aasland, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18: 207-217.
- Ekberg, K. (2007). Workplace Health – influences and interventions. In: *Strategies for health. An anthology*. Nielsen, P. (Ed.) HIS Rapport 2007:1. Linköpings universitet. Linköping.
- Engelstad, F., Ekberg, E., Gulbrandsen, T. & Vatnaland, J. (2003). *Næringslivet mellom marked og politikk*. Gyldendal Akademisk. Oslo.
- Etchegoyen, A. (1991). *La valse des éthiques*. Ed. François Bourin. Paris.
- Even-Granboulan, G. (1998). *Éthique et économie. Quelle morale pour l'entreprise et le monde des affaires?* L'Harmattan. Paris. L'Harmattan Inc. Montréal. Canada.
- Ferris, G.R., Zinko, R., Brouer, R.L., Buckley, M.R. & Harvey, M.G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*. 18 (3), 195-206.
- Fisher, C. & Lovell, A. (2003). *Business Ethics and Values*. FT Prentice Hall. An imprint of Pearson Education Limited. Harlow. Essex. England.
- Fischer, G. & Sortland, N. (2001). *Innføring i organisasjonspsykolog*. (3. utg.) Universitetsforlaget. Oslo.
- Gabriel, Y. (1999). *Organizations in Depth (1999). The Psychoanalysis of Organizations*. SAGE Publications Ltd. London.
- Gayraud, J.-F. (2005). *Le monde des mafias. Géopolitique du crime organisé*. Odile Jacob. Paris.

- Glendinning, P. M. (2001). Workplace bullying: Curing the cancer of the American Workplace. *Public Personnel Management*, 30 (3): 269-286.
- Gül, H. (2012). Mobbing at Workplaces and the Mental Health Effects on Employees, Essential Notes in Psychiatry, Dr. Victor Olisah (Ed.), ISBN: 978-953-51-0574-9, In Tech.
- Hansen, Å-M. & Lingås, L.G. (2009). *Etikk og kommunikasjon*. N.W. Damm & Søn, Oslo.
- Hare, R.D. (1999). *Without Conscience*. The Guilford Press. New York. London.
- Harvey, M.G., Buckley, M.R., Heames, J.T., Zinko, R., Brouer, R.L. & Ferris, G.R. (2007). A Bully as an Archetypal Destructive Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14:117-129.
- Haukedal, W. (2006). *Arbeids- og lederspsykologi*. Cappelen Akademisk Forlag. Oslo.
- Hernes, G., red (1982). *Forhandlingsøkonomi og blandingsadministrasjon*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Hirigoyen, M.-F. (2003). Le harcèlement moral au travail en 2003. *Le journal International De Victimologie*. 1, 3.
- Hoel, H. & Cooper, C.L. *Destructive Conflict and Bullying at work*. University of Manchester, Institute of Science and Technology (UMIST), Manchester.
- Hoel, H., Cooper, C. & Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: the impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 443-65.
- Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L. & Einarsen, S (2010). Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of Management*, 21: 453-468.
- Hoel, H. & Beale, D. (2006). Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Toward a Contextualized and Interdisciplinary Approach. *British Journal of Industrial Relations*. 44: 239-262.
- Hornstein, H. (1996). *Brutal Bosses and Their Prey: How to Identify and Overcome Abuse in the Workplace*. New York, NY: Riverhead.
- Hutchinson, M., Vickers, M., Jackson, D. & Wilkes, L. (2006). Workplace bullying in nursing: towards a more critical organizational perspective. *Nursing Inquiry*, 13 (2), 118-126.
- Høgh, A., Mikkelsen, E.G. & Hansen, Å. M. (2011). Mobning – en traumatisk opplevelse? *Psyke & Logos*, 32, 496-514.
- Ilies et al (2005). Authentic leadership and eudemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16: 373-394.
- Jackson, B. & Parry, K. (2008). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. SAGE Publications.
- Johansen, K.E. & Vetlesen, A.J. (1996). *Etikk- i historie og samtid*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Johnson, C.E. (2009). *Meeting the Ethical Challenges of Leadership Casting Light or Shadow*. SAGE. Los Angeles. London. New Dehli. Singapore.
- Jonas, H. (1998). *Le principe responsabilité*, trad. franc. Flammarion, "Chaps". Paris.
- Kant, I. (1785). *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Norsk utgave: *Grunnlegging til moralens metafysikk* (1997). Gyldendal Studiefakler. Oslo.

- Kanter, R.M. (1993). *Men and Women in the Corporation*. Basic Books. New York.
- Kile, S.M. (1990). *Helsefarlige ledere og medarbeidere*. Hjemmets bokforlag a.s.Oslo.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartia, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. *Occup Environ Med*. 60: 779-783.
- Kommisrud, A. (1995). *Verdier og konflikt. Forklaringer i Max Webers historiske sosiologi*. Spartacus forlag. Oslo.
- Kvalnes, Ø. & Øverenget, E. (2011). Tilbake til Sokrates. I: *Min omstilling*. Bredal, D. (Red.) Wigestrands, (s.38-50.)
- Lappalainen, T. (1993). *Maffia*. Fischer & Co.
- Le Senne, R. (1967). *Traité de morale générale*. Presses universitaires de France. Paris.
- Lewicki, R.J., Saunders, D.M. & Minton, J.W. (1997). *Essentials of Negotiations*. Irwin/Mc Graw-Hill.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5, 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of posttraumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-275.
- Lægred, P. & Olsen, J.P., red (1993). *Organisering av offentlig sektor. Perspektiver – reformer – erfaringer – utfordringer*. Tano. Oslo.
- Løgstrup, K.E. (1991). *Den etiske fordring*. Gyldendal. København.
- Mathiessen, S. B., Aasen, E., Holst, G., Wie, K. & Einarsen, S. (2003). The Escalation of conflict: a case study of bullying at work. *Int. J. Management and Decision Making*, 4 (1), 127-143.
- Meseguer de Pedro, M., Soler Sanchez, M.I., Saez Navarro, M.C. & Izquierdo, M.G.(2008). Workplace Mobbing and Effects on Workers' Health. *The Spanish Journal of Psychology*, 11 (1), 219-227.
- Mikkelsen, E.G. & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of posttraumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 87-111.
- Molard, J. (2008). *Les valeurs chez Simone Weil*. Éditions Parole et Silence.
- Monks, C.P., Smith, P.K., Naylor, P., Barter, C., Ireland, J.L. & Coyne, I. (2009). Bullying in different contexts: Commonalities, differences and the role of theory. *Aggression and Violent Behavior*, 14: 146-156.
- Moore, M. & Lynch, J. (2007). Leadership, Working Environment and Workplace Bullying. *International Journal of Organization Theory and Behavior*. 10 (1): 95-117.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. ESF. Paris.
- Morin, E. (2004). *La méthode.6.Éthique*.Éditions du Seuil. Paris.

- Namie, G. (1999). The Workplace Bullying & Trauma Institute Survey Results. *Work, Stress and Health '99: Private Organization of Work in a Global Economy, Fourth Interdisciplinary Conference on Occupational Health and Safety*. APA/NIOSH. Baltimore, M.D.
- Namie, G. & Namie, R. (2000). *The Bully at Work*. Sourcebooks, Inc., Naperville, IL.
- Nielsen, M.B., Matthiesen, S.B. & Einarsen, S. (2005). Leadership and interpersonal conflicts: Symptoms of posttraumatisk stress among targets of bullying from supervisors. *Nordisk Psykologi*, 57, 391-415.
- Niedhammer, I., Sultan-Taïeb, H., Vermeulen, G., Chastang, J-F. & Parent-Thirion, A. (2013). Psychosocial work factors and sickness absence in 31 countries in Europe. *European Journal of Public Health*. 23(4): 622-9.
- Niedhammer, I., David, S., Degioanni, S & 143 occupational physicians (2006). Associations between workplace bullying and depressive symptoms in the French working population. 61: 251-259.
- Nylehn, B. (1997). *Oganisasjonsteori. Kritiske analyser og refleksjoner*. Kolle forlag.
- Ofstad, H. (1971). *Vår forakt for svakhet. En analyse av nazismens normer og vurderinger*. Pax forlag. Oslo.
- O'Moore, M., Seigne, E., Mc Guire, L. & Smith, M. (1998). Victims of Workplace Bullying in Ireland. *The Irish Journal of Psychology*. 19 (2/3): 345-357.
- Ortega, A., Høgh, A., Hyld Pejtersen, J. & Olsen, O. (2007). Prevalence of workplace bullying and risk groups: a representative population study. *Int Arch Occup Health*. 82: 417-426.
- Poilpot-Rocaboy, G. (2006). Bullying in the workplace: A Proposed model for Understanding the Psychological Harassment Process. *Research Practice in Human Resource Management*. 14 (2): 1-17.
- Raknes, B.I., Einarsen, S., Matthiesen, S.B. & Hellesøy, O.H. (1991). Mobbing på arbeidsplassen – et helseproblem? *Norsk tidsskrift arb med*, 12, 155-60.
- Rayner, C., Hoel, H. & Cooper, C.L. (2002). *Workplace Bullying: What We Know, Who is to Blame, and What Can We Do?* Taylor & Francis.
- Rodriguez-Muñoz, A., Moreno-Jiménez, B., Sanz Vergel, A.I., & Garrosa Hernández, E. (2010). Post-Traumatic Symptoms Among Victims of Workplace Bullying: Exploring Gender Differences and Shattered Assumptions. *Journal of Applied Social Psychology*. 40 (10), 2616-1635.
- Salin, D. (2003). Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of management and Decision-Making*, 4, (1), 35-56.
- Salin, D. (2005). Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and the Role of Organizational Politics. *Pistes*. 7 (3): 1-12.
- Samnani, A.-K. & Sing, P. (2012). 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent behavior*, 17: 581-589.
- Shahtahmasebi, S. (2004). Quality of life: a case report of bullying in the workplace. *Scientific World Journal*, 4: 118-123.
- Seedhouse, D. (2005). *Value-Based Decision-Making for the Caring Professions*. Wiley.

- Shenan, M. & Barker, M. (1999). Applying Strategies for Dealing with Workplace Bullying. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2): 50-57.
- Sperry, L. (2009). Mobbing and Bullying: The Influence of Individual, Work Group, and Organizational Dynamics on Abusive Behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 61 (3), 190-201.
- Strandmark, M. & Hallberg, L. (2007). The origin of workforce bullying: experiences from the perspective of bully victims in the public sector. *Journal of Nursing Management*, 15, 3: 332-341.
- Taylor, C. (1991). *The Ethics of Authenticity*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts and London, England.
- Tehrani, N. (2004). Bullying: a source of Chronic Post Traumatic Stress? *British Journal of Guidance and Counseling*. Vol 32, No 3.
- Thoms, J.C. (2008). Ethical Integrity and Leadership and Organizational Moral Culture. *Leadership*, 4: 419-442.
- Thornton, M. (2004). Corrosive Leadership (Or Bullying by Another Name): A Corollary of the Corporatized Academy? *Australian Journal of Labor Law*, 17: 161-184.
- Thylefors, I. (1987). *Syndabocker. Om utstötning och mobning i arbetslivet*. Natur och kultur.
- Tones, K. & Tilford, S. (2001). *Health Promotion. Effectiveness, Efficiency and Equity*. (Third Edition). Nelson Thornes. UK.
- Tranøy, K.E. (1957). *Thomas av Aquino som moralfilosof*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Vaughn, L.M. (2010). *Thinking, Feeling and Behaving in a Global Context*. Psychology Press. Taylor & Francis Group.
- Vega, G. & Comer, D.R. (2005). Sticks and Stones may Break Your Bones, But Words can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 58: 101-109.
- Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati. Essay om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo.
- Weiner, D.L. (2002). *Power Freaks. Dealing with Them in the Workplace or Anyplace*. Prometheus Books. New York.
- Wenstøp, F. & Lehre Seip, K. (2009). *Verdier og valg. Verdibasert beslutningsanalyse i praksis*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Winstanley, D. & Woodall, J., eds (2000). *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*. Macmillan Business. London.
- Yamada, D.C. (2008). Workplace Bullying and Ethical Leadership. *Journal of Value-Based Leadership*. 1 (2): 49-62.
- Zogby International (2007). U.S. Workplace Bullying Survey. <http://www.workplacebullyinginstitute.org>
- Østerberg, D. & Engelstad, F. (1995). *Samfunnsformasjonen. En innføring i sosiologi*. Pax Forlag. Oslo.



