



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for naturvitenskap og teknologi

Destruktivt lederskap i luftfarten

En studie om sammenhengen mellom lederatferd og utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse i et flysikkerhetsperspektiv

Stian Steinsli

Masteroppgave i luftfartsvitenskap FLY-3930 juni 2024



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Tematikk.....	1
1.2	Aktualisering/relevans.....	2
1.3	Oppgavens problemstilling	3
1.4	Avgrensning	4
1.5	Oppgavens struktur	5
1.6	Begrepsavklaringer.....	5
1.6.1	Begreper innen luftfart	5
1.6.2	Statistiske uttrykk.....	6
2	Teoretisk rammeverk.....	6
2.1	Ledelsesteori – hva er ledelse?.....	7
2.1.1	Lederegenskapsteorier/trekkteori	8
2.1.2	Lederatferdsteorier	10
2.1.3	Samspillsteori	11
2.1.4	Fullspektrumsmodellen	12
2.1.5	Autentisk ledelse	14
2.1.6	Intensjonsbasert ledelse.....	15
2.2	Betydningen av ledelse.....	16
2.3	Lederskap i luftfarten	18
2.3.1	Eksemplet Southwest Airlines	18
2.4	Destruktiv ledelse og helhetlig modell for destruktiv lederatferd.....	20
2.4.1	Helhetlig modell for destruktiv lederatferd.....	22
2.5	Variabler.....	24
2.5.1	Utbrenthet.....	24
2.5.2	Jobbengasjement	25
2.5.3	Organisasjonsforpliktelse	25

2.5.4	Opplevd følelse av flysikkerhet.....	26
2.6	Hypotese og forskningsmodell.....	27
3	Metode.....	28
3.1	Deltakere og prosedyrer	28
3.2	Måleverktøy	29
3.2.1	Demografiske variabler	29
3.2.2	Uønskede hendelser og ulykker	30
3.2.3	Destruktiv lederatferd.....	30
3.2.4	Utbrenthet.....	30
3.2.5	Jobbengasjement	31
3.2.6	Organisasjonsforpliktelse	32
3.2.7	Opplevd følelse av flysikkerhet.....	32
3.3	Statistiske analyser	32
3.4	Frafall av data.....	33
4	Resultater.....	33
4.1	Deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyser.....	34
5	Diskusjon.....	34
5.1	Hypotese 1: Destruktivt lederskap har sammenheng med utbrenthet hos flyvende personell	35
5.2	Hypotese 2: Destruktivt lederskap har sammenheng med opplevd jobbengasjement hos flyvende personell.....	35
5.3	Hypotese 3: Destruktivt lederskap har sammenheng med opplevd organisasjonsforpliktelse hos flyvende personell.....	36
5.4	Hypotese 4: Destruktivt lederskap har sammenheng med følelsen av opplevd flysikkerhet hos flyvende personell.....	37
5.5	Telefonintervjuer	37
5.6	Oppsummering	38
5.7	Studiens styrker og svakheter.....	39

5.8	Etiske betraktninger.....	39
5.9	Praktisk anvendelse av studien.....	40
6	Konklusjon	41
	Referanseliste	42
	Vedlegg 1 – Henvendelse SAS	58
	Vedlegg 2 – Henvendelse Sundt Air	59
	Vedlegg 3 – Rapport spørreundersøkelse.....	60
	Vedlegg 4 – Supplerende spørsmål.....	67

Forord

Denne studien ble utført som del av masterstudiet i luftfartsvitenskap ved UiT, og arbeidet med studien ble gjennomført våren 2024.

Det har vært en lang reise, hvis det er lov å si, og ikke alltid en like morsom en. Studiet ble gjennomført parallelt med full jobb i Forsvaret, og opplevelsen av å studere slik er en blandet sådan, det kan både anbefales, og samtidig ikke. Nå skal det også sies at få hadde tatt høyde for retningen verden gikk i februar 2022, men dette påvirket utvilsomt meg direkte ift. økt arbeidsmengde og mindre tid tilgjengelig til å fokusere på studier. Likevel; studiet har vært svært lærerikt og givende, og arbeidet med temaet ledelse har gitt meg mange verktøy som jeg vil ta med meg videre. Jeg har også hatt den unike muligheten av å kunne praktisere lederskap mens jeg lærte.

En stor takk rettes til veileder Rudi Kirkhaug. Rudi har gjennom hele skriveprosessen vært både oppløftende, konstruktiv og imøtekommende, og til stor hjelp hele veien. Videre vil jeg takke min kone Esther som gjennom mine mange år med utdanning, alle ved siden av full jobb, ikke bare har holdt ut, men har støttet, veiledet og motivert meg underveis. Uten henne hadde ikke denne oppgaven latt seg gjøre. Jeg vil også takke min svigermor som hjalp meg med å rømme fra siste rest av vinter i Norge, og lot meg sitte i hennes leilighet i Nederland for å skrive ferdig oppgaven. Takk til min bror Eirik, som har kommet med tips og triks, lest gjennom oppgaven, og hjulpet til med analysearbeidet. Også takk til Rino B. Johansen, Monica Martinussen og Astrid M. Richardsen for støtte ifm spørreundersøkelsen.

Stor takk til 134 luftving som har vært svært fleksible med å tilrettelegge for studier, spesielt ift. selve skrivearbeidet. Det er ikke alle arbeidsgivere som hadde vært villige til å gi studiepermisjon i seks uker i kanskje den mest travle perioden avdelingen har hatt. Dette settes stor pris på, og med referanse til resten av oppgaven så sier dette tydelig noe om hvilket positive lederskap som praktiseres.

Sist men ikke minst; takk til mine ansatte Simon, Pernille og Mia samt vernepliktige soldater som har driftet avdelingen og levert over forventning selv med en litt distre og surrete sjef i «studiebobla». En leder er ingenting uten et godt team, og dere er de beste.

Stian Steinsli

Leeuwarden April 2024

16630 ord.

Abstract

Destructive Leadership as a phenomenon have gotten little attention in general, as in civilian aviation. However- the interest is increasing. This study highlights possible connections between destructive leadership, burnout, work engagement, organizational commitment and flight safety, with the already existing research as base. The study is based on 474 pilots from two Norwegian Airline companies, one commercial, and one private.

The results from the research showed that destructive leadership predicted burnout among pilots to a strong degree. Further on; the results indicated no relation between destructive leadership and Work Engagement or Organizational Commitment, which correlate with studies from the Norwegian military. This however stand out from prior research.

The study indicated that destructive leadership does exist in Civil Aviation, and that pilots might have an inner motivation, which make them able to resist such behaviour. This inner motivation seems to come from flying itself, and that this may create an organizational commitment.

Weak descriptive statistics made it hard to draw any quantitative trustworthy relation to Flight Safety. However, the known relation between burnout, fatigue and Flight Safety allows to assume for a relation.

Despite weak descriptive statistics; this study provides a basic empirical foundation for further research on how this phenomenon affect Civil Aviation.

Keywords: Flight Safety, Civil Aviation, Pilots, Destructive Leadership Behaviour, Burnout, Work Engagement, Organizational Commitment

Sammendrag

Fenomenet destruktiv ledelse er forholdsvis lite utforsket, også i luftfartsbransjen. Det finnes likevel noe forskning som denne studien kan knyttes opp mot. Destruktivt lederskap er til en viss grad utbredt, og denne typen lederskap har vist seg skadelig både for organisasjonen og de ansatte.

Denne studien belyser sammenhenger mellom destruktiv ledelse, utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse blant piloter i sivil luftfart i et flysikkerhetsperspektiv. Undersøkelsen ble utsendt til 474 piloter fordelt på to flyselskap, og det ble i etterkant gjennomført en korrelasjonsanalyse på innsamlet data. Det ble ikke gjennomført noen regresjonsanalyse grunnet svakt tallgrunnlag, men det ble gjennomført korte intervjuer pr. telefon i etterkant av spørreundersøkelsen.

Funnene viste at destruktiv lederatferd er positivt korrelert mot utbrenthet blant pilotene som deltok. Studien viste videre, på lik linje med studier utført på offiserer i Forsvaret, at destruktiv lederatferd ikke korrelerer mot organisasjonsforpliktelse og jobbengasjement.

På lik linje med lignende studier, viste funnene korrelasjon mellom jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse.

Resultatene kan tyde på at pilotene har en indre motivasjon som gjør det mulig å opprettholde jobbengasjement til tross for ytre påvirkning. Stor korrelasjon mellom jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse tyder på at denne motivasjonen knyttet mot arbeidsoppgaver kan skape en form for organisasjonsforpliktelse.

Resultatene i studien må sees i lys av dårlig deltagelse og svakt tallgrunnlag, og det har av samme årsak vært vanskelig å knytte resultatene mot flysikkerhet. Tallene er likevel interessante, og bransjen anbefales å gjennomføre tilsvarende undersøkelser med bedre grunnlag for å bekrefte sammenhengene som belyses i studien.

1 Innledning

«The engine is the heart of an airplane, but the pilot is its soul»

-Anonymous-

1.1 Tematikk

Lederskap og lederteori er et evigunt tema, og det er således uttalt at ledelse er et av de mest observerte, men samtidig minst forståtte temaer i verden (Burns, 1978). Sistnevnte kan selvfølgelig diskuteres, noen vil si at vi vet mye om lederskap, men at kunnskapen er sprikende.

Forskning på ledelse er svært utbredt, og trenden knyttet til forskning på dette fenomenet har i stor grad tatt for seg faktorer relatert til effektivt og suksessfullt lederskap (Kelloway, Mullen & Francis, 2006). Motsatsen til positivt lederskap er imidlertid ikke dekket i like stor grad, og det er heller ikke i tilstrekkelig grad forsket eller utviklet teorier adressert destruktiv lederatferd, og de potensielt negative effektene slik atferd kan ha på en organisasjon (Tepper, 2000).

En implisitt og utbredt antakelse har vært at dårlig lederskap i praksis kun er fravær av effektivt lederskap (Ashforth, 1994). Forskning på de ulike aspektene knyttet til destruktivt lederskap viser imidlertid at fenomenet inneholder et utall av atferdstyper som ikke kan begrenses til fravær av suksessfull lederskaps-atferd isolert sett (Ashforth et al., 1994). Begrepet destruktivt lederskap har vist seg å være komplekst og vanskelig å definere, men likevel relevant. 80 % av alle ansatte som har blitt utsatt for mobbing på arbeidsplassen har ifølge undersøkelser blitt eksponert for dette av personell i ledende posisjoner (Einarsen, et al., 2003).

I årene etter 2. verdenskrig har flysikkerhet hatt et høyt fokus i luftfartsbransjen, og bransjen er fortsatt regnet som en av de sikreste innenfor transportsektoren (Bor, Eriksen, Hubbard & King, 2020). Et høyt fokus på de ikke-menneskelige faktorene som materiellsikkerhet og teknologisk utvikling har utvilsomt bidratt til dette, samtidig som spissede seleksjonskriterier og fokus på samspill i cockpit er menneskelige faktorer som må kunne antas å ha bidratt. Bransjen har imidlertid fokusert mindre på ledelse i seg selv, både i og utenfor cockpit, og det er ikke forsket nevneverdig på hvordan ledelse potensielt kan

påvirke flysikkerheten. Norge som eksempel etablerte først en luftfartsrelatert godkjent høyere akademisk lederutdanning i 2019 ved UiT. Dette er å anse som sent, og det kan implisitt tolkes som manglende fokus på, eller forståelse for viktigheten av ledelse i bransjen.

Denne studien handler om hvordan destruktiv ledelse i første rekke potensielt kan påvirke flyveres oppfatning av engasjement for arbeidet, opplevd forpliktelse til organisasjonen de arbeider i, og følelsen av utbrenthet. Videre tar studien for seg hvordan de ovennevnte prediktorene potensielt kan påvirke flysikkerhet.

1.2 Aktualisering/relevans

Oberstløytnant Tony Platek skrev i 2015 en masteroppgave ved Forsvarets høyskole, med destruktivt lederskap som tema. I denne studien hadde Platek (2015) til hensikt å avdekke hvorvidt det fantes en sammenheng mellom destruktive ledere, og fenomenene utbrenthet, jobbenngasjement og organisasjonsforpliktelse blant de ansatte i Forsvaret.

Han påpeker videre at temaet, på lik linje med andre bransjer, ikke har fått nevneverdig oppmerksomhet i Forsvaret. Studien er en av få studier relatert til temaet.

I sin studie identifiserte Platek (2015) at destruktiv lederatferd predikerte utbrenthet blant Forsvarets ansatte, men derimot at dette ikke hadde noen innvirkning på verken jobbenngasjement eller organisasjonsforpliktelse. Dette blir i studien beskrevet som både overraskende og som en klar motsetning til andre undersøkelser som har blitt gjennomført på området. Noen klar årsak til avviket blir imidlertid ikke presentert, men det er naturlig å tro at en sterk profesjonstilhørighet vil ha kunnet medvirket.

En av historiens mest betydningsfulle ledere, Napoleon Bonaparte uttrykte sin holdning til betydningen av ledelse ved sitatet «jeg vil heller ha en hær av kaniner ledet av en løve, enn en hær av løver ledet av en kanin» (Martinsen, 2009). Utallige undersøkelser kan vise til hvordan lederskap har en direkte påvirkning på de ansatte tilfredshet, og derav også ytelse. Lederskap kan derfor sies å være en styrende faktor, en nøkkel til suksess (Martinsen, 2009).

For luftfartsbransjen er sistnevnte en helt konkret faktor som aktualiserer studier knyttet til destruktiv lederadferd. Luftfartsbransjen er hardt presset. Den dreier stadig mot høyere operative krav, samtidig som krav til kostnadseffektive og miljøvennlige ruter øker. Dette påvirker lederen i stor grad, og det er i en slik setting lett å miste fokus på ivaretagelse av personellet.

I lederteorien skiller man gjerne mellom styring og lederskap, hvor styring er den administrative delen og ledelse er ivaretagelse av personellet (Solheim et al., 1995, s. 16-27). En leder bør være god på begge deler. I en undersøkelse i norske bedrifter fra 2017 gir en av tre norske medarbeidere sin nærmeste sjef stryk-karakter i ledelse. Dette betyr i praksis fravær av støtte, omtanke, veiledning og utviklingsmuligheter (Brun, 2017).

I likhet med Forsvaret så har luftfartsbransjen en hierarkisk oppbygning, med gradsystemer og tydelige forskjeller mellom piloter og øvrige besetningsmedlemmer. Parallellene til Plateks (2015) beskrivelse av hvordan denne oppbygningen i Forsvaret medfører at destruktivt lederskap på lavt nivå lett kan bli et eksempel til etterfølgelse (Reed, 2004), er store. En flykabin er i tillegg et lukket miljø, hvor slike fenomener lettere kan utvikle seg uten noen ytre påvirkning. Luftfartsbransjen har i tillegg både praktisk utførende ledere (piloter) og administrative ledere, på lik linje med Forsvaret. For de kommersielle aktørene så vil parallellen knyttet til rotasjon også i stor grad gjøre seg gjeldende. Fordi man bytter besetnings-sammensetning hyppig, så vil det kunne oppleves som lettere å vente på neste tur, enn å rapportere inn en dårlig leder.

Bransjen har inntil nylig vært uten en dedikert lederutdanning. Som en konsekvens av dette så har bransjen løftet personell fra egen fagsøyle, alternativt hentet inn ledere fra andre områder. Konsekvensene av dette blir ledere uten helhetsforståelse eller forståelse for ledelse generelt, eller ledere uten grunnleggende forståelse for bransjen. Begge deler kan være uheldig. I den forstand så kan luftfartsbransjen være en god plattform for forskning på destruktivt lederskap.

1.3 Oppgavens problemstilling

Begrepet destruktivt lederskap har vist seg å være komplekst, men også subjektivt, fordi begrepet i stor grad defineres med bakgrunn i et eller flere enkeltindivids oppfattelse av en bestemt type atferd. Destruktivt lederskap kan likevel defineres til å være en bestemt type atferd en leder kan utføre i sin posisjon, som «vil kunne påføre de ansatte og virksomheten alvorlige negative effekter over tid» (Einarsen et al., 2006, s. 252).

Denne oppgaven har til hensikt å avdekke om det finnes en sammenheng mellom destruktivt lederskap i sivil luftfart, og pilotenes opplevelse av utbrenthet, følelse av jobbengasjement og organisasjons, og videre om dette påvirker flysikkerheten. Ønsket slutt-tilstand er å identifisere faktorer hos ledere som potensielt vil kunne bidra til å øke generell flysikkerhet. Overordnet problemstilling for studien blir som følger:

«I hvilken grad kan destruktiv lederatferd ha innvirkning på flyvende personell i sivil luftfart?»

Overordnet problemstilling blir videre utledet i følgende fire forskningsspørsmål:

1. *I hvilken grad kan destruktiv lederatferd påvirke utbrenthet hos flyvende personell?*
2. *I hvilken grad kan destruktiv lederatferd påvirke opplevd jobbengasjement hos flyvende personell?*
3. *I hvilken grad kan destruktiv lederatferd påvirke opplevd organisasjonsforpliktelse hos flyvende personell?*
4. *I hvilken grad kan destruktiv lederatferd påvirke opplevd sikkerhet hos flyvende personell?*

1.4 Avgrensning

I denne studien har jeg ikke til hensikt å måle eller å avdekke nivåene av destruktivt lederskap i det enkelte flyselskap. Spørreundersøkelsen som er benyttet er således utformet slik at det er et representativt utvalg for bransjen i sin helhet som måles, og man vil ikke kunne spore enkelt svar tilbake til et spesifikt selskap.

Opgavens formål er i første rekke å se på hvilke sammenhenger som eksisterer mellom destruktiv lederatferd, og hvilke faktorer som kan sies å påvirke arbeidstakernes helse og vilje til å utøve innsats for flyselskapet de jobber for. Dette er videre avgrenset til å gjelde utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse.

I andre rekke er formålet å måle hvordan de ovennevnte faktorene anses å kunne påvirke opplevd flysikkerhet. Videre avgrenses studien til et representativt utvalg piloter i norsk luftfartsbransje fordelt på selskapene Sundt Air og SAS. Hensikten med dette er å spre undersøkelsene fra privat/ business segmentet til det kommersielle segmentet for økt reliabilitet (Martinsen, 2009).

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven vil begynne med en gjennomgang av relevant litteratur, samt det som eksisterer av tidligere forskning på områdene som oppgaven skal dekke. For å besvare problemstillingen har jeg i praksis gjennomført 2 undersøkelser, hvor 1 av disse igjen er delt inn i 3. (1). Utbrenthet, jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse, og (2) flysikkerhet. Alle de 4 områdene vil bli belyst i teori, og metodekapitlene. Resultatene fra begge undersøkelsene vil bli drøftet isolert sett, for deretter å bli analysert mot hverandre for å avdekke eventuelle sammenhenger.

1.6 Begrepsavklaringer

1.6.1 Begreper innen luftfart

1.6.1.1 Hub

Et geografisk begrenset område (flyplass) hvor man håndterer en relativt stor mengde passasjerer og cargo fra flere forskjellige flyselskap (Button, 2002; Wells, 1994).

1.6.1.2 Turn-around

Tiden det tar fra et fly lander, til det er klargjort for ny avgang (Wignall, 2022).

1.6.1.3 Frontline

Beskrivelse av personellet som jobber nærmest passasjerene; flyvertinner, bagasjepersonell, logistikkpersonell, piloter samt personell som jobber i gate og innsjekk (Kauert, 2021).

1.6.1.4 Hendelse

En hendelse knyttet til drift av luftfartøy som påvirker eller kan påvirke sikkerheten, men som likevel ikke kan kategoriseres som en ulykke (EU nr. 996/2010; Avinor, 2010).

1.6.1.5 Alvorlig hendelse

En hendelse knyttet til drift av luftfartøy hvor sannsynligheten for en ulykke har vært høy. For bemannede luftfartøy, regnes dette fra personellet stiger ombord til de forlater fartøyet. Ved operasjon av ubemannet luftfartøy, regnes tiden fra fartøyet settes i bevegelse til fremdriftssystem er stoppet (EU nr. 996/2010; Avinor, 2010).

1.6.1.6 Ulykke

En hendelse knyttet til drift av luftfartøy hvor en person har blitt dødelig eller alvorlig skadet, eller at luftfartøyet har fått større skader. For bemannede luftfartøy, regnes dette fra personellet stiger ombord til de forlater fartøyet. Ved operasjon av ubemannet luftfartøy, regnes tiden fra fartøyet settes i bevegelse til fremdriftssystem er stoppet (EU nr. 996/2010; Avinor, 2010).

1.6.1.7 Crew

Besetning/ personell med faste arbeidsoppgaver på et fly under flyvning.

1.6.1.8 Mission

Betegnelse på en konkret militær flyvning.

1.6.2 Statistiske uttrykk

1.6.2.1 Korrelasjonsanalyse

Metode for å måle statistisk sammenheng mellom to målbare størrelser (Frøslie, 2022).

1.6.2.2 Tilfeldig utvalg

Utvalg hvor alle i populasjonen har hatt lik sannsynlighet for å bli medtatt (Løvås, 1991, s. 120).

2 Teoretisk rammeverk

For å lettere kunne forstå fenomenet destruktivt lederskap vil jeg i dette kapittelet redegjøre for det teoretiske fundamentet som ligger til grunn for fenomenet. For å kunne forstå destruktiv ledelse, må man først forstå ledelse. Jeg vil derfor begynne med å gi en grunnleggende beskrivelse av de tradisjonelle begrepene innen ledelse ved å redegjøre for utviklingen innen ledelsesteori fra tidlig 1900-tall og frem til i dag. Videre vil jeg redegjøre for betydningen av ledelse og lederskap, både på generelt grunnlag, og deretter spesifikt for luftfarten med et helt konkret eksempel.

Ved å henvide til en helhetlig modell for destruktivt lederskap vil jeg videre beskrive denne typen atferd, samt hvilke konsekvenser dette kan få for organisasjonen og den ansatte. Videre

vil variablene utbrenthet, jobbengasjement, organisasjonsforpliktelse og flysikkerhet bli redegjort for.

2.1 Ledelsesteori – hva er ledelse?

*«Management is doing things right; leadership is doing the right things»
(Drucker, 2009).*

Det finnes trolig like mange beskrivelser av fenomenet ledelse som antall personer som har forsøkt å beskrive det (Stogdill, 1974), fenomenet har sågar blitt beskrevet til å være den primære suksessfaktoren ift. hvorvidt en organisasjon lykkes eller ikke (Bass, 1990). Det er videre hevdet at de fleste definisjoner av lederskap er flertydige (Pfeffer, 1977). Dette har ført til at avgrensningen mot andre sosiale påvirkningsprosesser er flytende, og overlappende betydninger i sammenhenger hvor begrepet blir benyttet har bidratt til forvirringen rundt begrepet lederskap (Bavelas, 1960). Definisjonen av begrepet ledelse kan derfor avhenge av hvilken bransje eller fagfelt man jobber innenfor (Spitzberg, 1986).

Det er derfor lett å la seg henlede til egen erfaring når man diskuterer fenomenet. Den enkeltes oppfatning av ledelse er gjerne subjektiv, og baserer seg i stor grad på egenopplevde hendelser, uavhengig om man leder eller blir ledet. Ledelse kan på den måten ses på lik linje med begrepene, demokrati, fred og kjærlighet. Selv om vi alle kjenner den konseptuelle betydningen av begrepene, så vil de likevel kunne ha ulik betydning for ulike mennesker (Northouse, 2021). Min egen bakgrunn som offiser i Luftforsvaret som eksempel, gjør at jeg intuitivt ser på fenomenet ledelse i et militært perspektiv, og det er vanskelig å la dette perspektivet ligge.

Jeg har innledningsvis vært inne på begrepene «styring» og «lederskap». I «Luftforsvarets håndbok i lederskap», benyttes disse begrepene som underbegreper av samlebegrepet ledelse. Styring defineres her som «lederoppgaver som ikke innebærer direkte kontakt og samhandling mellom leder og medarbeider» (Solheim et al., 1995, s. 27). I praksis betyr dette å arbeide oppover i organisasjonen, med oppgavene evaluering, ressursstyring og planlegging som eksempler. Lederskap beskrives som «de menneskelige faktorene i det å utøve ledelse» (Solheim et al., 1995, s. 16), eksempelvis motivasjon, veiledning samt håndtering av konflikter. Dette er arbeid som utøves nedover i organisasjonen.

Uavhengig av de ulike oppfatningene av begrepet; «lederskap er en prosess som medfører påvirkning, og den skal utføres i en gruppesetting med en gitt målsetning»

(Skogstad & Einarsen, 2006; Yukl, 2012). Den ovennevnte formuleringen kan sies å være en overordnet felles definisjon av begrepet ledelse.

Det eksisterer like mange måter å kategorisere lederteorien på som det finnes teorier om hvordan ledelse bør forstås, og hvordan de påvirker de ansatte i en organisasjon. (Sagedal, 2023). En vanlig tilnærming er imidlertid å dele inn i lederegenskaps- eller trekkteorier, lederatferdsteorier og samspills- eller situasjonsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2011; Northouse, 2021). I moderne lederforskning har man dreid mot å i større grad å se på ledelse som et gruppefenomen, mer enn et fenomen knyttet til enkeltindividet. Prosesser og interaksjon er nøkkelordene som gjerne benyttes i denne sammenheng (Sagedal, 2023). Nyere lederteori har i tillegg lansert begreper som transformasjons og transaksjonsledelse, karismatisk, autentisk, situasjonsbestemt og tillitsbasert ledelse. Forsvaret har sin egen versjon av sistnevnte som kalles intensjonsbasert ledelse (Forsvaret, 2012).

I den såkalte postheroiske, eller kritiske lederteorien, reises det tvil om forestillingen om lederen som en karismatisk og enestående personlighet. Transformasjonsledelse påstås eksempelvis å fremme ideal som grenser til både narsissisme og elitisme, som ikke vil påvirke lederen positivt. Videre er man i denne teorien opptatt av å studere ledelse sett fra perspektivet til de som blir ledet, fremfor hvilke resultater som oppnås (Sagedal, 2023).

2.1.1 Lederegenskapsteorier/trekkteori

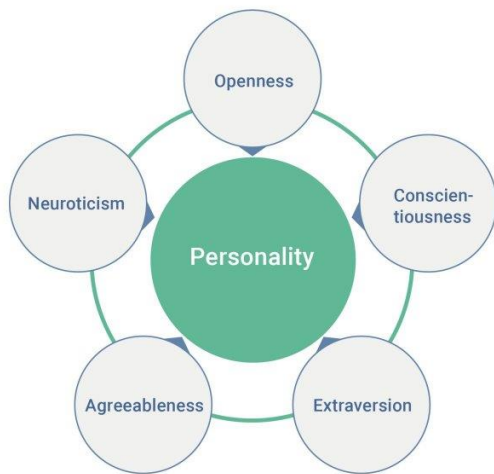
Det første kjente systematiske forsøket på å studere lederskap endte opp som utgangspunkt for det som vi nå kaller lederegenskapsteorien eller trekkteorien (Northouse, 2021).

«The Great Man Theory» eller den store mann teorien, tok utgangspunkt i at enhver stor leder var født slik. Det ble særlig lagt vekt på egenskaper som selvtillit, stresstoleranse, energinivå, stabilitet og personlig integritet (Kaufmann & Kaufmann, 2011), og man så for seg at en person født med disse egenskapene ville kunne lede i enhver situasjon innenfor et hvilket som helst fagområde.

Betingelsene disse mennene ledet under var imidlertid svært forskjellige fra dagens (Brochs-Haukedal, 2010), og fra midten av 1900-tallet begynte teorien å møte motstand. Det ble både konkludert med at ledere som fungerer godt i en konkret situasjon, ikke nødvendigvis fungerer godt i en annen (Stogdill, 1974), og at ledere både kan bli født med nødvendige egenskaper og kan lære disse (Northouse, 2021).

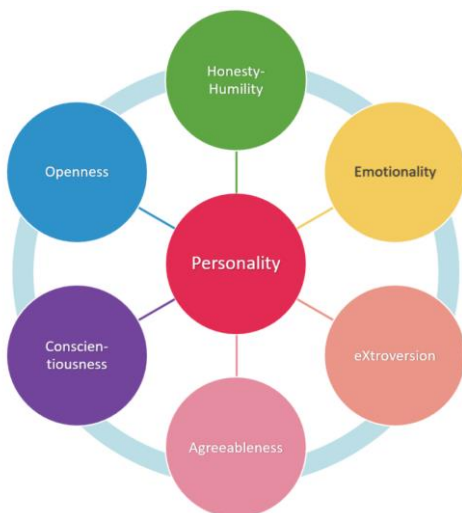
Trekkteorien var lenge på vikende front, og flere forskere mente at den ideelle ledertypen var ren fantasi (Yukl, 2012). I 1988 lanserte imidlertid Paul Costa og Robert McCrae (1988), sin «Big- Five» teori, hvor de tok utgangspunkt i at det finnes 5 forskjellige

personlighetstyper, som hver har 6 underliggende fasetter. Disse fasettene skal være definerende for de ulike personlighetstypene (Østbø & Nordvik, 2008).



Figur 2.1 – Femfaktor modellen. (Costa & McCrae, 1988).

Teorien har blitt videreutviklet utover 2000-tallet, blant annet med HEXACO modellen (Ashton & Lee, 2009), hvor man har lagt til ytterligere ett domene. Tester med utgangspunkt i «The Big Five» og "HEXACO» benyttes hyppig av luftfartsbransjen selv i dag.



Figur 2.2 – HEXACO modellen. (Ashton & Lee, 2012).

2.1.2 Lederatferdsteorier

Fra midten av 1900-tallet, og parallelt med kritikken knyttet til forskningen på personlige egenskaper og betydningen for ledelse, så fikk man et endret fokus, fra trekk til atferd (Skogstad & Einarsen, 2006). Et slikt endret fokus åpnet opp for nye områder, eksempelvis lederutvikling, ettersom man ikke lenger begrenset lederen til medfødte egenskaper. Nå kunne man fokusere på å styrke lederens kunnskaper, samtidig som man kunne fremme lederens personlige utvikling og øke forståelsen for hvordan de fungerte i rollen som leder (Sagedal, 2023).

Sentralt i denne utviklingen sto *Ohio State University* og *University of Michigan*, som gjennom 1940- og 1950-tallet lanserte flere teorier innenfor tilnærmingen til lederatferd. Rent overordnet resulterte dette i to konkrete lederstiler; oppgaveorientert- og relasjonsorientert ledelse (Northouse, 2021). Disse lederstilene utelukker imidlertid ikke hverandre, og man konkluderte snart med at lederen gjerne kunne kombinere de to stilene.

En av de mest kjente teoriene knyttet til disse studiene ved *Ohio State University* er modellen¹ til Robert R. Blake og Jane Mouton (1964). I denne modellen tar Blake og Mouton utgangspunkt i de to lederstilene fra studiene ved Ohio State University. X-aksen i modellen måler graden av hvor mye lederen bryr seg om måloppnåelse (resultater), mens Y-aksen hvor mye lederen bryr seg om sine ansatte. Modellen skal ifølge Blake & Mouton (1964) kunne måle hvorvidt lederen bidrar til at organisasjonen oppnår gitte mål (Northouse, 2021). Lignende studier ble utført ved *University of Michigan*, dog med noe annerledes tilnærming til hovedkategorier.

Basert på egne studier knyttet til administrasjon samt observasjon av ledere introduserte Katz (1955, s.34) en teori om at ledelse avhenger av tre grunnleggende personlige ferdigheter; teknisk, menneskelige, og konseptuelle ferdigheter.

Katz (1955, s.34) argumenterer her for at ferdigheter kan skilles fra egenskaper ved at ferdigheter er noe en leder kan tilegne seg gjennom utdanning eller erfaring, der egenskapene er medfødt. I et slikt perspektiv defineres ledelse til å være «evnen til å bruke kunnskap og erfaring for å nå et predefinert mål» (Northouse, 2021).

I nyere tid tok Mumford et al., (2000) dette et skritt videre, og inkluderte problemløsning, sosial forståelse og kunnskap som essensielle ferdigheter en leder bør inneha.

¹ Managerial Grid Model (Blake & Mouton, 1964).

Felles for denne måten å tilnærme seg lederskap på er den grunnleggende tanken om at enhver kan bli en leder (Harrison, 2018).

Selv i dag har vi ingen samstemt forståelse av optimal lederatferd. Dette er en grunnleggende faktor i kritikken knyttet til atferds-tilnærmingen. I tillegg har man ikke kunnet dokumentere for en tydelig sammenheng mellom de to hovedkategoriene og faktorer som påvirker produktivitet, jobbtilfredshet eller moral (Northouse, 2021).

2.1.3 Samspillsteori

Grunntanken i samspillsteorien, eller situasjonsbestemt ledelse, er at ledelse aldri, eller svært sjeldent, utelukkende er en funksjon av enten lederen eller situasjonen som ledelse utøves i. Normalt er ledelse en funksjon av et samspill mellom lederen med dennes egenskaper og de karakteristiske trekkene ved situasjonen.» (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 341).

Denne teorien er utviklet av Hershey og Blanchard, (1988), og tanken bak er at ingen situasjon er lik, og at derfor lederskapet må tilpasses situasjonen. Fokuset flyttes på denne måten bort fra person, og over på situasjon (Northouse, 2021).

Grunnprinsippene i denne måten å lede på er gode; det vil for eksempel fortone seg annerledes å lede en tropp med vernepliktige soldater, enn en avdeling med høyt utdannede ingeniører. Faktorer som alder, utdanning, livssituasjon og yrke gjør at behov og krav de ansatte vil kunne ha til en leder vil kunne variere- også over tid.

Tannenbaum & Schmidts (1958) ledelseskontinuum² anses å være det første og kanskje også det viktigste bidraget til forskning på denne tilnærmingen. Teorien er basert på ideen om at de mange klassifiseringene av ledelse, f.eks. autokratisk eller demokratisk, bør anses som ekstreme, og at det generelle lederskap ligger plassert et sted i midten (Dudovskiy, 2013). Denne modellen tar utgangspunkt i tre forhold; mellom lederen, gruppen og situasjonen- med underliggende syv atferder. Atferdene knyttes til de ansattes grad av frihet i arbeidet og lederens involvering (Tannenbaum & Schmidt, 1958). Modellen har til hensikt å avdekke grad av henholdsvis sjefsfokusert eller gruppefokusert ledelse (Platek, 2015). Modellen har blitt kritisert for blant annet å være utydelig og subjektiv ift. når den enkelte ledelsesformen skal velges (Lussier and Achua, 2010, s.161).

Situasjonsbestemt ledelse er hyppig benyttet, blant annet i Forsvaret, hvor man har en relativt stor aldersspredning på personellet, og hvor lederen gjerne skal kunne lede et utall av

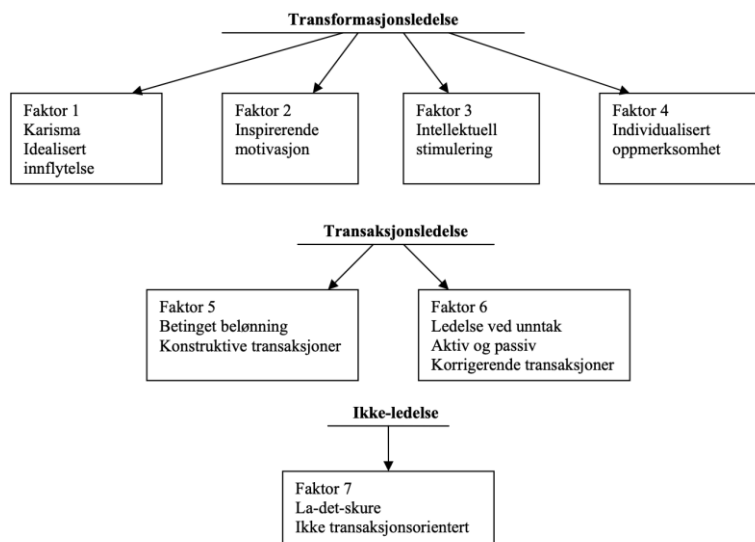
² Oversatt: Leadership Continuum

forskjellige fagfelt. En militær leder må i tillegg tilpasse sitt lederskap etter faktisk situasjon. Det er ikke det samme å lede en militær avdeling i fred som i full-skala krig, selv om det rent konseptuelt skal være det.

Samspillsteorien har blitt kritisert for både å være for kompleks og derfor også vanskelig å anvende (Yukl, 2012). Lite forskning på området har også ført til at det stilles spørsmål til teoriens validitet.

2.1.4 Fullspektrumsmodellen

I 1978 introduserte James MacGregor Burns (1978) et konsept for transformasjonslederskap i sin studie på politiske ledere. Dette arbeidet ble grunnlaget for Bass` (1985) modell for transaksjons/transformasjonsledelse, som senere ble videreutviklet til «fullspektrumsmodellen³». I følge Kaufmann & Kaufmann (2011), og Yukl (2012), beskriver denne modellen hvordan effektiv ledelse handler om en suksessfull kombinasjon av de to typene. Modellen består av 7 beskrivende faktorer for ledertyper. Disse er videre fordelt på tre hovedgrupper; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og ikke-ledelse (Bass & Avolio, 1994).



Figur 2.3 – Fullspektrums-modellen. (Kaufmann, 2008).

³ Fullspektrumsmodellen for ledelse, oversatt: Full Range Leadership Model

2.1.4.1 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse skiller seg fra transformasjonsledelse ved at en transaksjonsleder ikke fokuserer nevneverdig på de ansattes personlige utvikling eller behov (Northouse, 2021). Grunnprinsippet for teorien er byttehandel; lederen og de ansatte aksepterer en gitt konflikttilstand, men vil forhandle seg frem til et best mulig utfall for de begge, gjerne ved at lederen gir noe som krever en form for motytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

En slik form for «ytre belønning kan hevdes å redusere indre motivasjon (Amabile, 1988, 1999), men samtidig også gi en organisasjon effektivitetsgevinster og følelse av autonomi hos de ansatte dersom de lykkes. De får økt selvtillit samt økt opplevd mestringsevne (Bandura, 1986).

Andre mener at de ansattes fokus ved bruk av prestasjonsbasert belønning blir rettet mot belønningen fremfor jobben, og at dette må oppfattes som negativt. (Farbrot, 2008). Betalingen kan i seg selv ikke være en motivasjonsfaktor, og belønninger kan sågar også til en viss grad være manipulative. Det er heller ikke alltid slik at det er den ansatte som fortjener belønningen som får den (Kohn, 1993). En transformasjonsleder vil av de ansatte kunne oppfattes som oppgaveorientert og pragmatisk, og vil i mange tilfeller ikke nødvendigvis skape verken entusiasme eller engasjement blant sine ansatte (Yukl, 2012).

2.1.4.2 Transformasjonsledelse

En transformativ leder beskrives av Burns (1978), som en person som evner å fokusere både på medarbeiderens selvsentrerte motiver, i tillegg til et overordnet fokus på lederens og de ansattes mål. Transformasjonsledelse har klare likhetstrekk med *karismatisk ledelse*, beskrevet av Weber (1947) som «a special characteristics that gives a person superhuman or exceptional powers and is reserved for a few, is of divine origin, and results in the person being treated as a leader» (Northouse, 1997. s. 132).

Likhetene til tross, Bass (1985) påpeker at selv om karisma er en essensiell faktor i transformasjonsledelse, så er denne måten å lede på mer enn å være karismatisk alene. Bass sier videre at en transformasjonsleder i stor grad bevisstgjør de ansatte for viktigheten av deres arbeid, i tillegg til å dekke de ansattes behov. På denne måten får transformasjonslederen de ansatte til å legge egne interesser til side, til fordel for organisasjonens beste (Bass, 1985). Ved å delegerer, gi autoritet og gi de ansatte rom for selvutvikling motiverer transformasjonslederen de ansatte til å selv ville levere resultater, uten å bli bedt om dette helt konkret.

2.1.4.3 Ikke-ledelse

Ikke-ledelse eller «la det skure atferd⁴» har i sin enkelthet blitt beskrevet som fravær av ledelse. Kaufmann & Kaufmann (2011) definerer denne formen for ledelse som den svakeste form for ledelse. De argumenterer for dette med at lederen i minst mulig grad aktivt griper inn i arbeidet. I en norsk undersøkelse fra 2007 utført på 2273 arbeidstakere, ble det funnet korrelasjoner mellom «la det skure atferd», rollekonflikter, tvetydighetskonflikter og konflikter medarbeidere i mellom. Modeller har ettertid kunne vise til at denne formen for lederskap og stressorene den produserer, i stor grad påvirker nivåene av mobbing på arbeidsplassen negativt.

Konklusjonen fra denne studien er derfor at denne formen for ledelse er mer enn bare fravær av ledelse, men heller en form for destruktivt utøvd lederskap, bevisst eller ubevisst (Skogstad et al., 2007).

2.1.5 Autentisk ledelse

Begrepet autentisk ledelse vil kunne være kulturelt betinget. I en studie fra 2007 har man eksempelvis kommet frem til at autentisk ikke nødvendigvis beskriver slik ledelse i Norge, men at man heller benytter seg av begrepet troverdig (Kvålshaugen, 2007). Uformelt benyttes begrepet «hel ved» også hyppig. Likevel, et par egenskaper går igjen når man skal beskrive en autentisk eller troverdig leder. En slik leder fremstår ofte åpen og reflektert. Han/hun motiveres av personlige overbevisninger og leder med bakgrunn i eget personlige ståsted, i tillegg til å være åpen rundt egne sterke og svake sider (Luthans & Avolio, 2003). Videre vil en troverdig leder være selvbevisst, optimistisk, håpefull, fleksibel, utholdende og å ha høy moral (Kvålshaugen, 2007).

Slikt lederskap kan både være utfordrende og slitsomt å utøve, spesielt i situasjoner hvor man må velge mellom lojalitet mot nærmeste sjef eller underordnede. En troverdig leder vil likevel kunne komme bedre ut av en slik situasjon, fordi han/hun kommuniserer åpent og normalt har et nærmere forhold til sine undergitte. I tillegg vil en troverdig leder ha lett for å bli en rollemodell for de ansatte, og det finnes god dokumentasjon på at ansatte med slike ledere gjerne adopterer lederens positivitet, og at dette også på sikt bidrar til å påvirke organisasjonskulturen (Sy, Côté & Saavedra, 2005).

⁴ Oversatt fra: Laissez-Faire Leadership

2.1.6 Intensjonsbasert ledelse

Denne formen for ledelse har sitt utspring i militær ledelsesfilosofi, og kalles også oppdragsbasert ledelse. Dette er en løsning på hvordan å kunne operere i et kaoslignende stridsmiljø, uten å bli handlingslammet (Rekkedal 2001, s.412). Ledelsesformen bygger på en felles forståelse for sjefens intensjon, og innebærer videre at alle oppdrag skal ses i lys av denne intensjonen,

Oppdragsbasert ledelse består av veksling mellom situasjoner som bruk av ordrer og stor handlefrihet. For at et slikt lederskap skal kunne fungere er en betydelig grad av tillit helt nødvendig. Ledelsesformen kalles derfor også tillitsbasert ledelse (FFOD, 2019). «Utstrakt bruk av detaljstyring er temporeduserende, undergraver tillitsrelasjonene i organisasjonen og ødelegger viljen til å ta ansvar og å handle selvstendig på eget initiativ» (FFOD, 2019. s. 179). Modellen under viser hvordan denne formen for ledelse henger sammen med Forsvarets verdigrunnlag og Just Culture.



Figur 2.4 – Tillitsbasert ledelse (Steinsli, 2023).

2.2 Betydningen av ledelse

Til tross for at det finnes et utall av ulike definisjoner for ledelse, så er betydningen av den godt forankret, både i empirisk forskning og i teorien (Mitchell, 1979). Likevel finnes det kritikere som påstår at effekten av ledelse kun kan oppstå i fantasien til menneskene som opplever dem, og videre at underordnede vil årsaksforklare eventuelle effekter av lederskap til forhold som skyldes henholdsvis, økonomiske, sosiale eller historiske krefter (Meindl & Erlich, 1987; Meindl, Erlich og Dukerich, 1985).

Pandey (1976) og Calder (1977) beskriver lederskap som ubrukelig for forståelse av sosial påvirkning, og lederens bidrag som mer interessant enn sann. Videre har vi forskere som mener at organisasjonsresultater i stor grad avhenger av andre faktorer enn lederen, men at lederen gjerne er den som krediteres (Martinsen, 2009, s. 29). Meindl, Erlich og Dukerich (1985) underbygger dette i artikkelen «The Romance of Leadership». Her viser de til at selv når de virkelige årsakene til et bestemt resultat basert på logikk ikke var mulig å definere, så er tendensen at lederskap er den mest sannsynlige årsaken (Martinsen, 2009, s. 29). Denne studien hadde til hensikt å bevise at effekten av ledelse i stor grad kun er en romantisk fortelling, og ikke en medvirkende årsak til en organisasjons resultater.

Kritikerne til tross; lederskap har betydning. I realiteten blir lederskap betraktet som den enkeltstående mest betydningsfulle faktor for hvorvidt en organisasjon lykkes eller ikke (Martinsen, 2009, s. 29). Dette har vist seg å være gjeldende i de fleste sosiale arenaer, til alt fra manglende ledelse under bondeopprør i Tyskland på 1500 tallet (Groh, 1986), til påvirkning på skolens sosiale miljø i dagens samfunn (Allen, 1981).

Maccoby (1979) argumenterte i 1979 for hvordan et selskap i en verden med økende konkurranse, teknologiske fremskritt, endringer i reguleringer og holdninger hos de ansatte har behov for et høyere ledernivå enn tidligere. Burke, Richley & DeAngelis (1985) understreket dette. Lederskapet spiller en kritisk rolle i en prosess hvor et selskap skal gjennomføre endringer for å innføre teknologi, foreta miljømessige endringer, og gjennomføre nye programmer (Burke, Richley & DeAngelis, 1985).

Effekten av lederskap må ikke sjelden måles indirekte. Katzell, (1987) kunne blant annet gjennom en analyse vise til at til tross for at en leders innflytelse kunne oppfattes som moderat, så utøvde lederen likevel en indirekte innflytelse på de ansatte. Ved å belønne, knytte belønning til prestasjon, samt å behandle de ansatte likt, økte man moralen, og derav også de ansattes ytelse. (Katzell, 1987). På høyere nivå kan man si at lederens oppgave er å «gi liv til felles oppfatninger samt å bidra til å opprettholde disse verdienes aktualitet».

Lederen formulerer og uttrykker konkrete mål som påvirker individene til å bevege seg bort fra egne personlige agendaer, for heller å gå sammen for mer høyverdige mål (Gardner, 1989).

Lederskap handler i praksis om å samle flere individer, gjerne med ulik kompetanse, for så å veilede og tilrettelegge for at disse skal kunne samarbeide mot et felles mål. Lederen håndterer på denne måten hvordan de ansatte tolker eller forstår det som foregår i organisasjonen. Slik kan ledere påvirke meninger og videre har lederen derfor stor innvirkning på organisasjonens resultater (Jongbloed & Frost, 1985). I en studie fra 1985 viste Jongbloed & Frost (1985) hvordan to laboratoriesjefer på to forskjellige canadiske sykehus, oppnådde ulike resultater fordi den ene laboratoriesjefen bevisst drev lobbyvirksomhet. Det ble i dette tilfellet gjort for å fremme betydningen av patologi, og den sjefen som lobbyerte oppnådde både økte budsjetter og midler til flere operasjoner enn sjefen som ikke påvirket. Slike eksempler finnes det mange av, jeg har selv flere eksempler fra egen arbeidsplass hvor sjefer som er flinke til å prate egen avdelings sak, gjerne oppnår mer enn de sjefer som ikke prioriterer dette. Dette gjelder både ift. budsjetter og for å få økning i antall ansatte.

Nedtegnelser langt tilbake i tid beskriver lederskap som en kritisk faktor for militær suksess. Godt ledete styrker har erfaringsvis lyktes bedre enn dårlig ledete styrker. Ledelse henger sammen med soldatenes opplevelse av moral og samhørighet, og det er derfor ikke overraskende at Gal og Manning (1987) i sin studie på emnet avdekket at graden av nettopp moral og samhørighet blant vervede i de amerikanske og israelske styrkene, i stor grad hang sammen med tilliten de hadde til sine militære ledere.

Sammenligningen mot militært lederskap er ikke tilfeldig. Jeg jobber selv i Forsvaret, og min påstand, egen erfaring lagt til grunn både som offiser og pilot, er at parallellene mellom militær og sivil luftfart er store. Først og fremst har bransjene nære knytninger i form av relasjoner, og både personell og kultur går på tvers av organisasjonene. Mange starter gjerne sine karrierer som pilot i Forsvaret, og avslutter i et større kommersielt flyselskap. Begge bransjene, og organisasjonene de er tilknyttet kan beskrives som såkalte «High Risk Organizations» (HRO). Dette er organisasjoner som opererer i miljøer med høy risikofaktor og høy kompleksitet, men som likevel lykkes med å unngå katastrofer (Weick & Sutcliffe, 2007). Slike organisasjoner krever en spesiell type «mindset», og dette knytter i stor grad sivil og militær luftfart sammen.

2.3 Lederskap i luftfarten

I studien så langt har fokuset vært lederskap, og lederatferd generelt. I dette kapitlet vil jeg eksemplifisere lederskap i luftfarten ved å ta for meg et spesifikt flyselskap. Betydningen av ledelse er tidligere belyst, og jeg vil videre i dette kapitlet vise hvilke positive effekter som kan oppnås dersom man i større grad er oppmerksom på lederatferd.

2.3.1 Eksemplet Southwest Airlines

Det amerikanske flyselskapet Southwest Airlines er et svært godt eksempel på de positive effektene gjennomtenkt og effektiv ledelse kan gi, og selskapet kan ikke beskrives som noe annet enn en suksesshistorie. Helt siden selskapet ble etablert i 1972 har Southwest Airlines gått med overskudd, og selskapet scorer årlig høyt på Fortune Magazine «100 Best Companies to Work for in America». Selskapet har svært lav turnover rate sammenlignet med andre amerikanske flyselskaper, og i 2002 var Southwests totale markedsverdi på 9 milliarder US dollar, mer enn alle de resterende amerikanske flyselskapene til sammen. (Gittel, 2005). Southwest var også et av svært få flyselskaper som kom ut av både Covid-19 krisen og utfordringene knyttet til Boeing 737-MAX uten å ha sagt opp en eneste ansatt, eller å ha redusert de ansattes lønn (Tully, 2021).

Hva er så oppskriften på en slik suksess? I følge Jody Gittel (2005) i boken «The Southwest Airlines Way», så har flere selskaper forsøkt å kopiere Southwests` suksess, uten å lykkes. Gittel mener at dette primært skyldes et ensidig fokus på de operative aspektene av selskapets strategi, og det er interessant å registrere at et kjapt Google søk, bekrefter nettopp dette. Søket «What made Southwest Airlines successful» gir svaret;

“Southwest Airlines business model is based on extremely efficient operations, low-cost pricing and innovative logistics-solutions” (Brown, 2021).

Videre uttrykker Gittel (2005) håp for bransjen, og hun beskriver Southwest Airlines som selskapet som potensielt skal kunne revolusjonere luftfartsbransjen, slik Toyota gjorde det for bilindustrien på 1980-tallet (Gittel, 2005).

Nesten 20 år etter har dette på ingen måte inntruffet, og min antakelse er som Gittel (2005) selv beskriver, at bransjen fortsatt ikke har forstått det mest essensielle ved Southwests strategi.

Southwest Airlines` strategi består av fire hovedpunkter:

- Operasjonsstrategi
- Koordinasjon
- Organisasjonskultur
- Lederskap

Disse punktene er alle del av en felles forretningsstrategi, og essensen er at ingen av punktene fungerer optimalt isolert sett, og at effektiv ledelse er limet som binder de sammen.

Operasjonsstrategi:

I en periode hvor de fleste andre flyselskaper valgte å satse på større hub-baserte konsept, blant annet for å kutte ned på vedlikeholdsutgifter, så valgte Southwest å gå motstrøms ved å nesten utelukkende satse på korte «*turn-around*» tider. En slik satsning gjorde det mulig for selskapet å holde prisene nede. Kjernen i denne strategien ligger i menneskeskapte relasjoner og den fører til bedre koordinasjon i front (kundene). Strategien både krever og bygger sterke relasjoner (Gittel, 2005, s.15).

Koordinasjon:

Ved å gjennomgå og tilpasse arbeidsprosesser har Southwest skapt en gjennomkoordinert organisasjon som har ført til at man har spart tid og ressurser i «*Frontline*», noe som igjen har kommet kundene til gode, i form at punktlighet og lave priser (Gittel, 2005, s.15).

Organisasjonskultur:

Ledelsen i Southwest Airlines har lagt svært mye tid ned i å bygge en positiv organisasjonskultur, bygget på gjensidig respekt gjennom alle nivåer i organisasjonen, felles mål, og høyt kunnskapsnivå. Relasjoner er nøkkelordet som knytter det hele sammen (Gittel, 2005, s.14).

Lederskap:

Lederskap knytter elementene i selskapets strategi sammen, og den unike organisasjonskulturen selskapet har bygd ville ikke vært mulig uten denne tilnærmingen til lederskap. Selskapet har på en unik måte evnet å skape en «team-følelse» gjennom alle nivåer i organisasjonen, en såkalt «topp til bunn tilnærming», ved å kommunisere felles mål, og å

skape felles engasjement for oppnåelse av disse (Gittel, 2005, s.13). Selskapets leder Herb Kelleher beskrives som en avgjørende faktor i denne sammenheng. Kelleher beskriver seg selv som en tilrettelegger fremfor en leder; en person som sørger for at de ansatte har riktig kompetanse for jobben, og tilstrekkelige ressurser for å utføre den. Videre beskriver Kelleher lederskap som; ikke begrenset til øverste leder, men som en prosess som foregår på hvert nivå i organisasjonen. Lederskap er ifølge Kelleher nødvendig for å motivere, støtte og å legge til rette for at de ansatte kan jobbe sammen i rammen av et eller flere felles mål (Gittel, 2005, s.14). Herb Kelleher og Southwest Airlines er i så måte et godt eksempel på nødvendigheten av godt lederskap i luftfarten.

2.4 Destruktiv ledelse og helhetlig modell for destruktiv lederatferd

Studien har til nå gitt en grunnleggende redegjørelse for forskning på den klassiske tilnærmingen til ledelse. Det vil si effektiv ledelse, eller ledelse som har positiv innvirkning på organisasjonens resultater. Videre har det blitt belyst at fenomenet destruktiv ledelse ikke har fått nevneverdig fokus til fordel for effektivitetsfremmende ledelsesformer. Destruktiv ledelse som fenomen har vært kjent langt tilbake, men effektene av denne typen lederskap og forskning relatert til fenomenet, ble ikke satt i system før tidlig på 2000-tallet (Einarsen. et al., 2015). Interessen for fenomenet er imidlertid tiltagende, og det finnes pr. i dag et utall av studier dedikert ulike variasjoner av ledelse som kan karakteriseres som destruktive (Mitchell & Ambrose, 2007). Studiene identifiserer i stor grad utløsende faktorer og konsekvenser (Tepper, 2000), og det er til en viss grad forsøkt å utarbeide modeller som forklarer denne typen lederskapsnatur.

Destruktiv ledelse ble i Norge først beskrevet i Sveins Kiles (1990) bok «Helsefarlige ledere og medarbeidere». I boken beskriver Kile (1990) hvordan ledere ved systematisk og gjentagende trakassering av sine ansatte kan påvirke helsen til disse negativt. Dette beskriver han ved å karakterisere seks ulike kategorier helsefarlige ledere.⁵

Det finnes i tillegg et utall av forskjellige konstruksjoner hvor man har forsøkt å beskrive de ulike variasjonene av destruktivt lederskap, med begreper som f.eks. «Petty

⁵ Forvrengeren og værhanen, løgneren, den velvillige formynderen, den umaskerte tyrannen, feilsøkeren, og den uangripelige manipulatorene.

Tyrants» (Ashforth, 1994), «Intolerable Bosses» (Lombardo & McCall, 1984), «Abusive Supervisors» (Tepper, 2000), «Dark Leaders» (Conger, 1990), «Toxic Leaders» (Lipman-Blumen, 2005; Reed, 2004), «Bullies» (Namie & Namie; 2000), «Narcissistic Leaders» (Gimsø, 2014; Kets de Vries & Miller, 1985; Rosenthal & Pettinski, 2006), «Destructive Leaders» (Glasø et al., 2010), «Derailed Leaders» (Shackleton, 1995), «Psychopaths» (Furnham & Taylor, 2004), «Health Endangering Leaders» (Kile, 1990), og «Harassing Leaders» (Brodsky, 1976).

Alle disse konseptuelle beskrivelsene har flere likhetstrekk. Likevel, forskere er fortsatt uenig i selve begrepsforståelsen, og man mangler fortsatt en overordnet generisk tilnærming til hva destruktivt lederskap er. Likeledes mangler man et konseptuelt rammeverk for konseptet (Tepper, 2000).

Tepper (2000) beskriver «Abusive Supervision» som underordnetes oppfatning av en leder som benytter seg av truende verbal eller ikke-verbal atferd. «Abusive Leaders» beskrives imidlertid av Hornstein (1996), som «en leder med kontroll av andre som hovedformål, og som har oppnådd dette ved bruk av frykt og truende atferd».

Ashforth, (1994) beskriver en «Petty Tyrant som en leder som» benytter autoritet og makt på en måte som kan oppfattes lunefull, undertrykkende og hevngjerrig». Kile (1990) har introdusert begrepet «Helseskadelige ledere» og han definerer videre dette om en leder som; «opptrer på en måte som påfører de ansatte helseskader, og at disse direkte kan knyttes til lederens atferd»

Lipmann-Blumens` (2005) «Toxic leaders» kan forstås som; «ledere som opptrer uten integritet, og som involverer seg i uærlige aktiviteter som for eksempel korrupsjon, sabotasje og manipulasjon». Dette kan også inkludere direkte kriminell aktivitet.

Videre poengterer Kellermann (2004) at ledere kan bli involvert i korrupsjon, ved å bevisst lyve, jukse eller stjele, eller i en eller annen sammenheng sette egne personlige interesser fremfor organisasjonens.

Schyns og Schilling, (2013), skiller mellom destruktiv lederatferd, og negativ lederatferd. Deres studie bygger videre på Thoroughgood, Padilla, Hunter og Tates` (2012) situasjons betingede tilnærming til lederskap. De fremhever at ikke alle arbeidsoppgaver en leder utfører er ledelse i ordets rette forstand, og de skiller videre mellom ledelse og andre handlinger som har en direkte påvirkning på de ansatte.

Flere forskere har forsøkt å definere en helhetlig definisjon for fenomenet destruktivt lederskap, og Einarsen et al., (2007) har foreslått følgende samlede definisjon for fenomenet destruktivt lederskap;

«The systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organization by undermining and/or sabotaging the organization's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates» (Einarsen et.al. 2007. s.208).

I denne definisjonen tar Einarsen et al., (2007) utgangspunkt i atferd som har innvirkning på to domener; atferd rettet mot underordnede, og atferd som er rettet mot organisasjonen. (Vrendenburg & Brender, 1998). Ingen av disse domenene utelukker imidlertid hverandre og lederen vil kunne påvirke innenfor begge domener samtidig. Einarsen et al., (2007) benytter seg i tillegg av begrepet «legitime interesser», det vil si organisasjonens interesser i henhold til henhold til gjeldende lov eller rettmessige krav (Berg, 2021).

Som med ledelse generelt vil hva som omfattes som destruktiv ledelse også være kulturelt betinget (Aasland et al. 2010). I militær luftfart vil en skvadronsjef under et skarpt oppdrag eksempelvis kunne beordre et *Crew* til å fly et legitimt *Mission*, vel vitende om at oppdraget kan medføre risiko og tap av liv. I sivil luftfart vil en slik handling med en tydelig risiko for skade anses som destruktiv.

Finnes det så en forskjell mellom destruktiv lederatferd og ledelse? I følge teorien skiller vi mellom enkelthendelser og notorisk gjentakende atferd. En leder som i et svakt øyeblikk utfører en handling som oppfattes destruktiv, utøver ikke nødvendigvis et destruktivt lederskap. Den enkeltes ansattes persepsjon ved utførelsen slike handlinger er som nevnt kulturelt betinget, og derav er slike enkelttilfeller ansett som innenfor normalen. (Myklemyr, 2008).

2.4.1 Helhetlig modell for destruktiv lederatferd

Så langt i denne studien har det blitt gjort rede for at man i tradisjonell forskning på ledelse gjerne deler lederatferd opp i to hoveddimensjoner; relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse. (Nielsen et al., 2004).

I sin helhetlige modell for destruktiv lederatferd fremlegger Einarsen et al., (2007), med de to dimensjonene lagt til grunn tre påstander om destruktiv lederatferd.

- Atferden utføres mot de ansatte og organisasjonen
- Kan vedvare over tid
- Kan være destruktiv, men samtidig konstruktiv.

Modellen bygger på Blake og Moutons⁶ (1985) lederskapsmatrise, og illustrerer fire typer destruktivt lederskap;

En tyrannisk leder fremstår faglig sterk og effektiv, og handler som regel i tråd med arbeidsplassen overordnede målsetninger. Dette går gjerne på bekostning av de ansatte. Tyrannisk lederskap er kombinasjonen av pro-oppgaveorientert og anti-relasjons orientert atferd. (Einarsen et al., 2010).

Motsatsen til tyrannisk lederskap anses i modellen å være kombinasjonen av pro-relasjonsorientert og anti-oppgave-orientert atferd (Myklemyr, 2008). En slik leder kalles «tyvaktig», eller «støttende, men illojal». Denne typen leder er gjerne godt likt av sine ansatte, fordi han/hun gjerne oppleves støttende og motiverende, samtidig som de også gjerne er hyggelige og omgjengelige. På den andre siden vil de kunne både kunne utnytte organisasjonen for egen vinning, underslå, og oppfordre til unnasluntring (Einarsen et al., 2006).

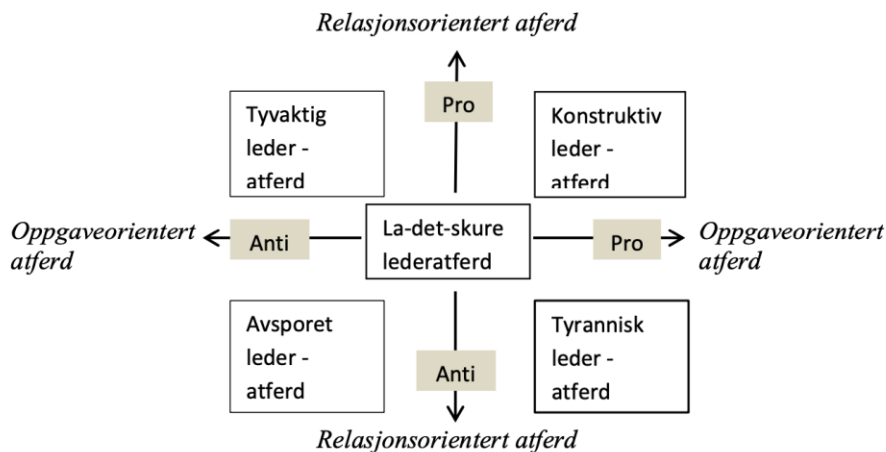
Avsporet lederatferd er destruktiv både for organisasjon og undergitte, og vil derfor oppleves som den mest ødeleggende formen for destruktivt lederskap. Denne typen leder saboterer aktivt organisasjonen muligheter for måloppnåelse, ved å opptre ydmykende, manipulerende og bøllete parallelt med hyppig eller ulovlig fravær og tyveri eller svindel. (Einarsen et al., 2010). Denne typen atferd samsvarer i tillegg med opplevd følelse av mobbing (Einarsen, Tangedal et al., 2007).

«La det skure lederen», har beslutningsvegring og involverer seg ikke i sine undergittes arbeid (Myklemyr, 2008). Atferdstypen er den mest utbredte formen for destruktivt lederskap (Aasland et al., 2010), og selv om den tidligere har blitt forenklet til kun «ikke-ledelse» så kan den påvirke både de ansatte og organisasjonen negativt (Glasø et al., 2010). Platek (2015) påpeker i sin studie at forskning på destruktivt lederskap hittil har omhandlet utbredelse, og det i den forbindelse kun vurdert korrelasjon mellom «la det skure atferd» som et element av andre modeller (Platek, 2015).

Destruktivt lederskap bør definitivt ses på som et normalfenomen, (Myklemyr, 2008), og Platek (2015) fremhever videre at det for hans studie av Forsvaret var relevant å studere variabler som trivsel, utvikling og prestasjoner de dette er variabler som vil kunne antas å være betydningsfulle (Platek, 2015).

⁶ Managerial Grid

For luftfarten er det rimelig å anta at de samme variablene er aktuelle, gitt at de har påvirkning på den ansattes helse og evne til å produsere, samtidig som de påvirker organisasjonens resultater.



Figur 2.5 – Helhetlig modell for destruktiv ledelse Einarsen et al., 2006, s. 241).

2.5 Variabler

2.5.1 Utbrenthet

Fatigue er et begrep som er mye benyttet i luftfartsbransjen, og begrepet beskriver en tilstand hvor individets sanseorganer er sløvet ned (Bourgeois- Bougrine, Cabon, Gounelle, Mollard & Coblenz, 2003; Myhre, 1993). Begrepet er subjektivt, og opplevelsen av hvordan den enkelte føler det vil variere (Houston, Dawson, Butler, 2012). Likevel vil det for det fleste oppleves som nedsatt årvåkenhet, tretthet og utmattelse. I en slik tilstand vil man ikke være skikket til å fly, og man er pålagt å bli på bakken (The Commission of European Communities, 2008).

Maslach & Jackson (1996) beskriver utbrenthet som et «psykologisk syndrom forårsaket av langvarige mellommenneskelige belastninger på arbeidsplassen». Utbrenthet kan i et luftfartsperspektiv således sies å være en slags langvarig tilstand av fatigue, og det er rapportert inn fysiske symptomer som mage- og tarmproblemer, ekstrem trøtthet, og psykiske symptomer som likegyldighet, irritabilitet og distansering (Duxbury et. al. 1984).

Utbrenthet kan føre til medmenneskelige konflikter (Constable & Russel, 1986), og før luftfarten kan dette medføre risiko. I cockpit er godt samspill mellom crewmedlemmene viktig, og fravær av dette har tidligere resultert i alvorlige ulykker.

Flere undersøkelser viser at destruktiv lederatferd kan påvirke utbrenthet blant undergitte (Hetland et al., 2007), samtidig ser man at enkelte ledertyper kan være mer eksponert for å bli utbrent enn andre (Zopiatis & Constantini, 2010).

2.5.2 Jobbengasjement

Jobbengasjement kan defineres som en positiv følelsesmessig tilstand karakterisert av tre dimensjoner: vitalitet, entusiasme, og evne til å fordype seg i arbeidet. Dimensjonene gjenkjennes ved høyt energinivå og pågangsmot, inspirasjon og engasjement, samt evnen til å konsentrere seg om arbeidet som skal gjøres (Schaufeli et al., 2002).

Jobbengasjement er en trivselsfaktor, og har i tillegg en klar sammenheng med de ansattes helsetilstand, både positiv og negativ (Hallberg & Schaufeli, 2006). Faktorer knyttet til destruktiv ledelse som vil påvirke den ansattes helse negativt, vil også derfor kunne påvirke jobbengasjement.

Studier viser at piloter stort sett har god helse, og lavt sykefravær sammenlignet med samfunnet forøvrig. (Sykes, Larsen, Griffiths & Aldington, 2021; Nicholas. 2001). Dette kan forklares i «The Healthy Worker Effect», som sier at samfunnets friskeste blir selektert til jobben, og som også blir værende. (Knardahl, et. al. 2008; Foss, 2012). Teorien kan også forklare de fleste piloters høye jobbengasjement.

2.5.3 Organisasjonsforpliktelse

Organisasjonsforpliktelse sier noe om i hvilken grad en ansatt engasjerer seg i organisasjonen han/hun arbeider i, og i hvor stor grad de identifiserer seg med den (Leiter & Maslach, 1988; Steers, 1977). Et annet, og kanskje mer beskrivende begrep er organisasjonsforpliktelse, og begrepet synliggjøres hos de ansatte i form av verdier, holdninger, ord og handlinger. (Mowday et. al. 1979). Hos en person med sterk følelse av organisasjonsforpliktelse vil disse i stor grad korrelere med organisasjonens.

Organisasjonsforpliktelse har vist seg å være et fenomen som utvikler seg over tid (Mowday et al., 1979), og sammenhengen mellom variabelen og destruktiv lederatferd er godt dokumentert (Burriss, Detert, & Chiaburu, 2008; Schyns & Schilling, 2012).

Videre viser studier til at det også finnes tydelige sammenhenger mellom organisasjonsforpliktelse og utbrenthet (Halbesleben, 2010; Leiter & Maslach, 1988), og gitt at det finnes en sammenheng mellom lederatferd og utbrenthet, er det naturlig å tro at destruktiv ledelse også har en innvirkning på organisasjonsforpliktelse.

2.5.4 Opplevd følelse av flysikkerhet

*«Den type lederskap som er egnet til å skape trygghet i enhver situasjon som måtte oppstå, er det beste «safety leadership, don't get lost in concepts»
(Kirkhaug, 2021)*

Begrepet flysikkerhet er en samlebetegnelse for «de sikkerhetskrav som iverksettes for å eliminere risikoen for ulykker og terrorhandlinger i lufttrafikken» (Berg, 2020). I Norge har Luftfartstilsynet det overordnede ansvaret for ivaretagelse av det nåværende høye nivået innen flysikkerhet. Dette ansvaret følges opp gjennom et overordnet nasjonalt flysikkerhetsprogram, en nasjonal flysikkerhetsplan, jevnlig publisert informasjon knyttet til flysikkerhet og sikkerhetsstudier. Luftfartstilsynet har i tillegg ansvar for å legge til rette for at enhver hendelse eller ulykke rapporteres, og for at det publiseres rapporter etter innmeldte hendelser/ulykker blant annet for erfaringslæring.

Flysikkerhet som variabel kan være utfordrende å måle i seg selv, gitt at den kvantitativt kun kan sees som et produkt av en oppstått hendelse eller ulykke. I luftfarten er imidlertid fortsatt 70-80 % av alle hendelser/ulykker menneskeskapt (Lysakov & Lysakova, 2018), og det er jevnt over konsensus i bransjen om at fatigue er en betydelig faktor i denne sammenheng (Wingelaar-Jagt et al., 2021). Variabelen flysikkerhet vil derfor sees i sammenheng mellom uønskede hendelser/ulykker og fatigue.

2.5.4.1 Just Culture

*«Det hevdes at vi lever i risikosamfunnets tidsalder-og med risiko kommer behovet for å klandre»
(Colbjørnsen, 2005)*

Just Culture eller rettferdighets-kultur, er et begrep som er godt kjent i luftfarten. Begrepet defineres i stort som en kultur hvor de ansatte ikke blir straffet for uhell eller ulykker, med mindre disse er bevisst tilsiktet (Quezada, 2016).

Just Culture anses for å være grunnsteinen i sikkerhetskulturen i luftfarten, og kjernen i denne måten å tenke på baserer seg på åpenhet og tillit. Tanken er at det skal være trygt å melde inn egne feil, og det oppfordres til å diskutere risiko åpent. Ved å gjøre det på denne måten tilrettelegges det for å lære av egne og andres feil, og man bidrar i fellesskap til et økt

fokus på sikkerhet (Quezada, 2016). Det er naturlig å anta at denne måten å tenke sikkerhet på har vært en vesentlig bidragsytende faktor til dagen gode ulykkes/hendelsesstatus.

For at dette skal fungere er tillit en grunnleggende faktor. De ansatte må få nok takhøyde for å tørre å rapportere inn feil og risiko, og de må i tillegg føle seg trygge på egen ledelse. Parallellene til tillitsbasert ledelse er åpenbare, og dersom destruktivt lederskap vil påvirke en pilots tillit til leder eller organisasjon, så vil det være en utfordrende i et *Just Culture* perspektiv.

2.6 Hypotese og forskningsmodell

Følgende fire hypoteser legges til grunn med bakgrunn i listet teori og empiri:

Hypotese 1 (H-1). Destruktiv lederatferd har positiv sammenheng med utbrenthet hos flyvende personell?

Hypotese 2 (H-2). Destruktiv lederatferd har positiv sammenheng med opplevd jobbengasjement hos flyvende personell?

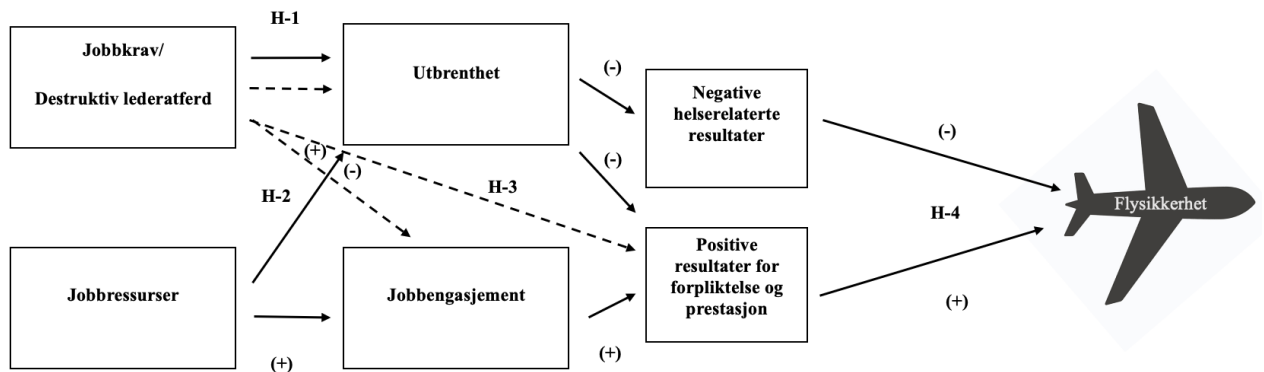
Hypotese 3 (H-3). Destruktiv lederatferd har positiv sammenheng med opplevd organisasjonsforpliktelse hos flyvende personell?

Hypotese 4 (H-4). Destruktiv lederatferd har positiv sammenheng med følelse av opplevd flysikkerhet hos flyvende personell?

Hypotesene er visualisert ved bruk av «jobbkrav-ressursmodellen (JD-R) (Hakanen & Roodt, 2010) som er en modell som viser hvordan jobbengasjement og utbrenthet, kan oppstå som en direkte følge av krav og ressurser. Krav er i denne sammenheng definert som organisatoriske, sosiale og fysiske aspekter ved arbeidet, med krav til kontinuerlig innsats. (Schaufeli & Bakker, 2004). Ressurser vil være faktorer som kan bidra til å påvirke/reducere krav samt stimulerer til utvikling. (Schaufeli & Bakker, 2004).

Modellen viser krav og ressurser som to separate prosesser som påvirker hverandre, hvorpå den ene er helsefremmende og motiverende, mens den andre er demotiverende og sliter ut de ansatte. I modellen vises hypotesene som stiplede linjer mens prosessflyt vises som heltrukket linjer. Den originale modellen har kun tre hypoteser, men ifm denne studien er det tegnet inn en fjerde, flysikkerhet. Denne er tegnet inn med bakgrunn i kunnskap om

hvordan negative helserelevante resultater, samt motivasjon påvirker prestasjon i cockpit. (Lysakov & Lysakova, 2019).



Figur 2.6– Visualisering av hypoteser (Hakanen & Roodt, 2010, s.87; Platek, 2015, s.34)

3 Metode

Denne studien bygger videre på en eksisterende studie og jeg finner det derfor hensiktsmessig å benytte meg av samme metode som er benyttet tidligere.

I nevnte studie argumenteres det for at dersom man skal beskrive sammenhenger mellom fenomener som lar seg strukturere, så vil det være hensiktsmessig å benytte seg av en kvantitativ tilnærming (Jacobsen, 2015).

I denne oppgaven tar jeg derfor utgangspunkt i dette som metode, og har ved hjelp av spørreundersøkelser, hentet inn relevante data fra flere norske flyselskap. For ytterligere klargjøring har jeg gjennomført 3 korte telefonintervju i etterkant av spørreundersøkelsen.

3.1 Deltakere og prosedyrer

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til totalt 474 piloter, fordelt på selskapene Sundt Air og SAS. Det ble i tillegg innledet dialog med Norwegian, og til tross for at selskapet kunne opplyse å se verdien av undersøkelsen, så ble tidspunktet vurdert til å være kontraproduktivt. Hovedsakelig skyldtes dette pågående interne forhandlinger mellom ledelse og de ansatte, og en utsendt undersøkelse på dette tidspunktet ble ansett å kunne generere unødvendig støy i organisasjonen.

Spørreundersøkelsen ble innledet med et overordnet spørsmål for å avdekke hvorvidt respondentene hadde vært involvert i uønskede hendelser eller ulykker innenfor de siste 12

mnd. Videre fulgte 3 skjema som var identiske med de som ble benyttet i Plateks (2015) studie. Undersøkelsen ble avsluttet med et spesifikt skjema relatert til flysikkerhet. Alle spørreundersøkelsene var, som i Plateks (2015) oppgave basert på egenvurderinger, vurderinger av overordnet leder.

Spørreundersøkelsen hadde svært lav svarprosent, og det ble derfor i etterkant gjennomført små og korte telefonintervju med piloter i de samme selskapene som hadde fått spørreundersøkelsen utsendt.

Det ble ikke samlet inn personlige data ifm undersøkelsene, og verktøyet som ble benyttet (nettskjema.no) vil ikke kunne identifisere annet enn om hvorvidt undersøkelsen var gjennomført eller ikke. Man vil med andre ord ikke kunne hente ut data om alder, kjønn, flyselskap, IP adresse etc. i innsamlet datagrunnlag. Det var således heller ikke behov for å søke om godkjenning av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste. Det er likevel fremsendt og godkjent en forskningsetisk vurdering til Universitetet i Tromsø.

Alle deltagere har blitt informert om hensikt og formål med studien og det har blitt vedlagt en samtykke erklæring, hvor det ovennevnte har blitt beskrevet. Studien følger videre også prinsippene som ligger til grunn i Helsinki deklarasjonen (Helsinki deklarasjonen, 2014).

I de forskningsetiske vurderingene som er utført i forkant av studien står det følgende; «Oppgaven har til hensikt å forske på effekten av destruktivt lederskap, og det er derfor en liten sjans for at noen av spørsmålene vil kunne utløse mindre psykiske reaksjoner hos deltakerne. Dette er likevel ikke vurdert til å være av en slik karakter at det kan gi psykiske skader. Dersom man likevel skulle oppleve noen form for psykisk reaksjon som vil kunne påvirke ens evner til å fungere som pilot så vil det i samtykkeerklæringen bli oppfordret til å melde fra om dette, samt å søke profesjonell hjelp». Denne teksten var opprinnelig tiltenkt vedlagt undersøkelsen, men ble fjernet etter oppfordring fra involverte flyselskap. Bakgrunnen for dette er de flysikkerhets relaterte aspektene knyttet til å sende ut en slik formulert tekst ut til operativt flyvende personell. Aspektet er likevel reflektert rundt og hensyntatt, i form av at respektive flygesjefer er informert.

3.2 Måleverktøy

3.2.1 Demografiske variabler

Det er ikke tatt høyde for demografiske variabler i undersøkelsen av hensyn til personvern.

3.2.2 Uønskede hendelser og ulykker

Spørreundersøkelsen ble innledet med en matrise⁷ for å avdekke hvor stor prosentandel av respondentene som hadde vært involvert i en uønsket hendelse eller ulykke siste 12 mnd. Matrisen ble utarbeidet av undertegnede for å kunne knytte øvrig informasjon i et relevant perspektiv.

Skalaen bestod av kun et spørsmål, og det ble vurdert til lite hensiktsmessig å regne ut Cronbachs alfa.

3.2.3 Destruktiv lederatferd

Destruktiv lederatferd ble målt ved bruk av modellen; «Destrudo-L» (Larsson et al., 2012). Skjemaet består av 20 påstander/utsagn, og er respondentens vurdering av dennes nærmeste sjef. Skjemaet er tidligere oversatt fra svensk til norsk, og tilbake til svensk av Rino Bandlitz Johansen og Gerry Larsson ved henholdsvis Forsvarets høyskole og Svenska Försvarshögskolan, for kvalitetssikring. Versjonen som er benyttet i denne studien er tilsendt av Rino Bandlitz Johansen etter godkjenning av prof. Gerry Larsson.

Det er kun totalskalaen som er benyttet, til tross for at skalaen også består av 5 delfaktorer. Dette er gjort med bakgrunn i en faktoranalyse som indikerte markant grad av overlapp mellom delfaktorene. (Larsson et al., 2012). Påstander fra spørreskjemaet er eksempelvis; «Tør ikke konfrontere andre», «Tar æren for andres arbeid», «holder ikke løfter».

Cronbachs alfa for denne skalaen var .957.

3.2.4 Utbrenthet

Grad av utbrenthet ble målt ved hjelp av et selvrapporteringsskjema, bestående av 15 utsagn. Opprinnelig plan var å benytte Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) (Maslach, Jackson & Leiter, 1996). Denne skalaen er hyppig benyttet, og er oversatt til norsk av Astrid M. Richardsen. Etter å ha gjennomført flere søk, ble min endelige beslutning å la være å benytte meg av denne, både fordi tekstmaterialet er underlagt opphavsrett, og det ville kostet en hel del å anskaffe dette, men også fordi andre spørreskjemaer basert på MBI-GS ble vurdert til å være tilfredsstillende. Testen som ble benyttet (Mind Tools, 2020) ble også vurdert til å være lettere å kombinere med andre tester i et generisk utarbeidet spørreskjema.

⁷ Egenutviklet matrise som kun sier noe om hvorvidt man har vært involvert i en hendelse/ulykke.

Benyttet undersøkelse er i tillegg oversatt fra engelsk av undertegnede. Dette kan medføre nyanseforskjeller som igjen kan påvirke resultatenes validitet. Det er i vurderingen også tatt høyde for at valgte test totalt sett ikke er akademisk validert, og utfallet av testen blir derfor deretter. Dette er i etterkant forsøkt tatt høyde for ved at spørsmålene er kryssjekk mot Richardsens oversettelse. Skjemaet for kryssjekk er tilsendt av Monica Martinussen for internt bruk.

Skalaen som er benyttet mangler delfaktorene «reduert jobbrelatert selvfølelse, utmattelse og kynisme», og den ble vurdert til, i motsetning til MBI-GS, og i større grad være rettet mot utbrenthet alene.

Svaralternativene bestod av en seks-punkts skala med følgende beskrivelser fra og til 1) aldri og 6) veldig ofte. Eksempler på utsagn fra skjemaet er; «Jeg føler meg ofte utslitt og tom for energi», «jeg føler på et ubehagelig press av å måtte levere» og «jeg er frustrert over deler av jobben min».

Skalaen som er benyttet mangler delfaktorene «reduert jobbrelatert selvfølelse, utmattelse og kynisme», og den ble vurdert til, i motsetning til MBI-GS, og i større grad å være rettet mot utbrenthet alene.

Cronbachs alfa for denne skalaen var på.879.

3.2.5 Jobbengasjement

Jobbengasjement ble målt ved bruk av Utrecht Work Engagement Scale (UWES), som også er et selvrapporteringskjema (Schaufeli et al., 2002). Fullstendig skjema består av 17 utsagn, og er oversatt til norsk av Astrid M. Richardsen. Det finnes i tillegg et forenklet skjema med 9 spørsmål. Validert skjema var ikke tilgjengelig på tidspunkt for undersøkelsen, bla grunnet opphavsrett. Benyttet undersøkelse er derfor oversatt av undertegnede, og kryssjekk mot validert skjema i etterkant. Validert skjema er tilsendt av Monica Martinussen og kun tiltenkt internt bruk. Prof. Wilmar Schaufeli har personlig godkjent bruk av skjemaet.

Skalaen består av delfaktorene; «entusiasme», «evne til fordypelse» og «vitalitet». Eksempler på påstander er; «tiden flyr på jobb», «jobben min inspirerer meg» og «jeg føler meg nedgravd i arbeidsoppgaver».

Skjemaet som ble benyttet besto av 16 spørsmål. Alternativ 13 «Min jobb er utfordrende nok» ble tatt ut. Dette er ikke vurdert til å ha innvirkning på utfallet.

Skalaen hadde en Cronbachs alfa på.88.

3.2.6 Organisasjonsforpliktelse

For å måle grad av organisasjonsforpliktelse ble Organizational Commitment Questionnaire benyttet. (Mowday et. al. 1979). Undersøkelsen består av et selvrapporteringskjema med 15 påstander. Denne skalaen er også oversatt til norsk av Astrid M. Richardsen, men denne var ikke tilgjengelig på tidspunkt for undersøkelsen. Benyttet undersøkelse er derfor oversatt av undertegnede, og kryssjekket mot validert spørreskjema i etterkant. Validert spørreskjema er tilsendt av Monica Martinussen og er kun tiltenkt internt bruk.

Følgende er eksempler på påstander fra spørreskjemaet; «jeg er stolt av å fortelle andre hvilken organisasjon jeg jobber i», og «jeg føler liten lojalitet for organisasjonen jeg jobber i.

Skalaen hadde en Cronbachs alfa på .247

3.2.7 Opplevd følelse av flysikkerhet

Opplevd følelse av flysikkerhet ble målt ved hjelp av Samn-Pirelli 7 Point Scale (SPS). Det er et bevisst valg å ikke nevne flysikkerhet i spørsmålsformuleringen, i den hensikt å ikke lede respondenten til å svare uriktig. Formuleringer som; «opplever du noen gang å føle på lav flysikkerhet», vil trolig ikke gi riktig svar, gitt de fleste piloters sterke profesjonstilhørighet, og at slik informasjon fort knyttes til egne evner som flyver.

I realiteten måler denne skalaen nivåer av fatigue, og ikke følelse av flysikkerhet helt konkret. (Samn & Pirelli, 1982.) Fatigue er imidlertid kjent å være en viktig faktor når det kommer til både menneskeskapte hendelser og flysikkerhet, og den ble derfor vurdert å være svært relevant. (Lysakov & Lysakova, 2019). Undersøkelsen inneholder kun et spørsmål; hvordan føler du deg nå; og svaralternativene består av en syv-punkts-skala fra 1) våken og opplagt til 7) Komplet utslitt.

Skalaen bestod av kun et spørsmål, og det ble vurdert til lite hensiktsmessig å regne ut Cronbachs alfa.

3.3 Statistiske analyser

Data innsamlingen er gjennomført ved bruk av spørreundersøkelser som er utformet på Nettskjema.no. Dataene er analysert stegvis både i Nettskjema.no og ved hjelp av statistikkverktøyet SPSS 29. For å undersøke de ulike skalaenes reliabilitet ble Cronbachs alfa beregnet innledningsvis (Ringdal, 2009).

Korrelasjonsanalyser er deretter utført for å avdekke sammenhenger mellom variablene. Det ble utført to-halede tester, og størrelsen på korrelasjonene ble sett opp mot Cohens, (1988) retningslinjer; hvorpå .10 er liten .30 er middels og .50 er stor korrelasjon. Deretter var opprinnelig plan å gjennomføre to hierarkiske regresjonsanalyser. 1) for å avdekke muligheten for, ut fra destruktiv lederatferd, å indikere signifikant positiv korrelasjon mot utbrenthet, jobbegasjement og organisasjonsforpliktelse, og 2) avdekke om det med bakgrunn i nevnte variabler er mulig å indikere signifikant positiv korrelasjon for påvirkning på opplevd flysikkerhet. Grunnet svakt tallgrunnlag ble det besluttet å la være å gjennomføre regresjonstester, da utfallet av en slik test ville vært lite troverdig.

For å forsøke å korrigere for svakt tallgrunnlag og manglende regresjonstest ble det i etterkant av spørreundersøkelsen gjennomført telefonintervjuer med et utvalg piloter som arbeider i selskapene hvor undersøkelsen ble gjennomført. Pilotene er holdt anonyme.

3.4 Frafall av data

Av de totalt 474 inviterte pilotene har kun 44 svart på undersøkelsen. Dette er fordelt på de to deltakende selskapene. Det finnes ingen informasjon på % fordeling etter selskap, eller andre demografiske variabler som kjønn, eller alder. Dette er vurderinger som er gjort av hensyn til personvern. Luftfartsbransjen er liten og forholdsvis gjennomsiktig, og flere variabler ville kunne ha bidratt til at man i større grad kunne ha identifisert respondentene.

Svarprosenten for undersøkelsen var på 9,4 %. I sosiale studier som dette, er 50 % deltakelse regnet som tilfredsstillende, mens over 70 % er anbefalt. 9,4 % er svært lavt (Richardson, 2005).

Frafall som følge av den lave deltagelsen, vil kunne medføre utvalgsfeil, ved at man eksempelvis ikke får med enkelte personlighetstyper. (Jacobsen, 2015; Ringdal, 2013).

Lavt antall respondenter ble forsøkt korrigert for ved å gjennomføre intervju på et mindre antall tilfeldig utvalgte piloter, i etterkant av undersøkelsen. (Løvås, 1991, s. 120).

4 Resultater

I dette kapittelet presenteres den deskriptive statistikken, samt resultatene fra korrelasjonsanalysen. Det ble vurdert til å la være å gjennomføre en regresjonsanalyse grunnet lavt antall svar på undersøkelsen. Verdien av en slik analyse ville vært tvilsom. I kapittelet presenteres i stedet et utvalg relevante figurer fra selve undersøkelsen.

4.1 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyser.

I tabell 4.1 presenteres gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner variablene imellom.

Tabell 4.1 Deskriptiv statistikk samt korrelasjon for variabler

Variabler	M	SD	1	2	3	4	5
<i>Uavhengig variabel</i>							
1. Destruktiv lederatferd	2,61	1,01					
<i>Avhengige variabler</i>							
2. Utbrenthet	3,2	0,81	0,520**				
3. Jobbengasjement	4,1	0,76	-0,13	-0,27			
4. Organisasjonsforpliktelse	3,86	0,53	0,073	0,162	0,388**		
5. Opplevd flysikkerhet	-	-	-	-	-	-	-

Note: N= 44 *p <.05. **p <.0.1 (to-halet test)

Grunnet lavt antall respondenter gir analysen ingen signifikante utslag på 0,05 nivå.

I følge Tjebysjev (1867) vil de fleste tilfeldige verdier i en undersøkelse ligge nær gjennomsnittet. Standardavviket i resultatet er mindre enn halvparten av gjennomsnittet for alle variabler, og målingen kan derfor anses som valid. Det lave antallet respondenter gjør derimot at en beregning av normalfordeling (Frøslie, 2024) ikke ble vurdert å være av verdi.

I studien ble opplevd flysikkerhet forsøkt målt ved å måle rapportert fatigue opp mot opplevde uønskede hendelser eller ulykker siste 12 mnd. Ingen av respondentene har rapportert inn verken hendelser eller ulykker, og dette fører til null varians i datasettet.

Deskriptiv statistikk for denne prediktoren har derfor blitt vurdert til å være av så liten verdi at den ikke har blitt tatt med. Utbrenthet og fatigue er imidlertid nært tilknyttede fenomen, og prediktoren vil derfor kunne bli diskutert med dette som bakgrunn.

Resultatene av undersøkelsen er i sin helhet vedlagt studien under vedlegg.

5 Diskusjon

Innledningsvis er det i dette kapittelet naturlig å gjenta at korrelasjonsanalysene i studien er svake grunnet lavt deltakerantall, og tallene bør tolkes forsiktig. Likevel samsvarer de med tidligere forskning, og de kan derfor oppfattes som reliable.

I denne studien hadde jeg til hensikt å se hvordan destruktiv ledelse kunne knyttes til utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse hos flyvende personell. Videre var hensikten å se hvordan dette hadde innvirkning på opplevd følelse av flysikkerhet hos personellet.

I dette kapitlet drøftes fenomenet destruktiv ledelse opp mot variablene utbrenthet, organisasjonsforpliktelse, jobbengasjement og flysikkerhet isolert sett, vurdert opp mot funn gjort i analysen. Funnene vil videre bli sett opp mot JD-R modellen som ble nevnt innledningsvis.

Studiens styrker og svakheter vil deretter bli diskutert, fulgt av et knippe etiske betraktninger knyttet til studien. Avslutningsvis presenteres problemstillingen i lys av hvordan den kan komme til praktisk anvendelse for luftfartsbransjen, samt anbefalinger for videre forskning på emnet.

5.1 Hypotese 1: Destruktivt lederskap har sammenheng med utbrenthet hos flyvende personell

Resultatene fra undersøkelsen viser i samsvar med lignende studier (Platek, 2015), en stor signifikant korrelasjon mot utbrenthet. ($r = 0,520$). Funnene som er gjort bygger derfor opp under hypotesen, og piloter i sivil luftfart kan derfor sies å oppleve destruktivt lederskap som kan medføre utbrenthet. Dette kan årsaksforklares som Platek (2015) også gjør i sin studie, med at destruktiv ledelse predikerer utbrenthet i form av utmattelse. Utmattelse er en mekanisme som kroppen setter i gang for å distansere seg fra arbeidsoppgaver knyttet til et uoverkommelig krav (Maslach et al., 2001).

Studien viser videre et sterkt innslag av «la-det-skure» atferd., og nær halvparten av respondentene opplever at sin leder ikke tar tak i ting, eller ikke holder løfter. En studie fra 2008 viser at det finnes en rimelig sterk sammenheng mellom «la-det-skure»-atferd og utbrenthet. (Hetland, 2008). Denne typen ledelse vil åpenbart kunne oppleves som negativ, og Aasland et al., (2010) påpeker at denne typen negativ atferd vil få konsekvenser og oppleves som destruktiv dersom den gjentar seg,

5.2 Hypotese 2: Destruktivt lederskap har sammenheng med opplevd jobbengasjement hos flyvende personell.

Undersøkelsen viste at destruktivt lederskap ikke har noen sammenheng med piloters jobbengasjement, ($r = -0.13$) Tidligere studier fra andre bransjer kan imidlertid vise til det motsatte (Babcock-Roberson & Strickland, 2009); Zhu et al., 2009). Dette kom forøvrig ikke som en overraskelse da det også innledningsvis i studien ble antydnet at piloter innehar en sterk profesjonstilhørighet, som er vanskelig å påvirke.

Studier har videre vist at destruktiv ledelse kan ha negativ innvirkning på helse (Myklemyr, 2008), og man har også kunnet påpeke en sammenheng mellom helse og jobbengasjement. (Hallberg & Schaufeli, 2006). I den sammenheng kan den manglende påvirkningen på jobbengasjement forklares i «The Healthy Worker Effect» som tidligere er beskrevet i denne studien (Knardahl, et. al. 2008; Foss, 2012).

Tidligere empiri viser videre at jobbengasjement i stor grad kan knyttes til anerkjennelse og sosial støtte, i motsetning til blant annet jobbkrav (Richardsen & Martinussen, 2008). Gitt egen opplevelse av det å være pilot gir dette mening, og forklaringen støttes også av andre studier knyttet til sammenhenger mellom jobbengasjement og karismatisk- og transformasjonsledelse (Babcock-Roberson & Strickland, 2009); Zhu et al., 2009).

5.3 Hypotese 3: Destruktivt lederskap har sammenheng med opplevd organisasjonsforpliktelse hos flyvende personell.

Spørreundersøkelsen alene viser at destruktivt lederskap har liten direkte innvirkning på organisasjonsforpliktelse. ($r = 0,073$). Forøvrig er dette likt som i studien fra Forsvaret (Platek, 2015), men det harmonerer i mindre grad med andre lignende studier (Babcock-Roberson & Strickland, 2009); Zhu et al., 2009). Det er likevel interessant å registrere at destruktivt lederskap har stor innvirkning på utbrenthet, mens utbrenthet har liten til middels innvirkning på organisasjonsforpliktelse.

Det er uansett i denne sammenheng viktig ikke se seg blind på tallene, og samtidig huske på at korrelasjon ikke nødvendigvis er det samme som årsakssammenheng. Korrelasjonen er utelukkende et numerisk mål som sier noe om at datasettene varierer i takt (Blomkvist, 2022).

I samsvar med tidligere studier viste resultatene en tydelig korrelasjon mellom organisasjonsforpliktelse og jobbengasjement. ($r = 0,388$). Dette harmonerer godt med Hallberg og Schaufelis (2006) undersøkelse av IT miljøet hvor forholdet mellom disse faktorene hadde en korrelasjon på ($r = .46$).

JD-R modellen (Hakanen & Roodt, 2010) benytter faktoren jobbbressurser, hvor jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse er sammenkoblet. Tanken bak dette er at organisasjonen bidrar til den enkelte ansattes autonomi og miljø og bidrar således til motivasjon og engasjement.

5.4 Hypotese 4: Destruktivt lederskap har sammenheng med følelsen av opplevd flysikkerhet hos flyvende personell.

Tallene fra denne undersøkelsen har vist seg vanskelig å analysere statistisk. Undersøkelsen ble innledet med et spørsmål for å avdekke om noen av respondentene hadde vært involvert i uønskede hendelser eller ulykker siste året, og avsluttet med et spørsmål for å avdekke graden av fatigue. Disse faktorene har i tidligere studier vist seg å ha en direkte sammenheng (Lysakov & Lysakova, 2019). Tallmaterialet fra mine undersøkelser var imidlertid for svakt til å kunne gi troverdig deskriptiv statistikk, korrelasjonsanalyser eller regresjonsanalyser.

Ingen av respondentene hadde vært involvert i verken hendelser eller ulykker siste 12 mnd. og ca. 20 % av de spurte oppga at de følte seg våkne og opplagt. Ingen av respondentene oppga at de følte seg komplett utslitt.

Det svake tallgrunnlaget lagt til grunn gjør at det ikke er å mulig å motbevise hypotesen statistisk. Undersøkelsen forøvrig viser likevel nivåer av «la-det-skure» lederskap, og moderat grad av utslitthet. Respondentene oppgir også at de i stor grad opplever å «holde ut», og få rapporterer høye nivåer av energi på jobb.

Gitt den nære sammenhengen mellom det å være sliten, utmattelse samt prediktoren utbrenthet og flysikkerhet (Lysakov & Lysakova, 2019), så vil det tross svakt tallgrunnlag være naturlig å anta at det finnes en sammenheng mellom destruktivt lederskap og flysikkerhet.

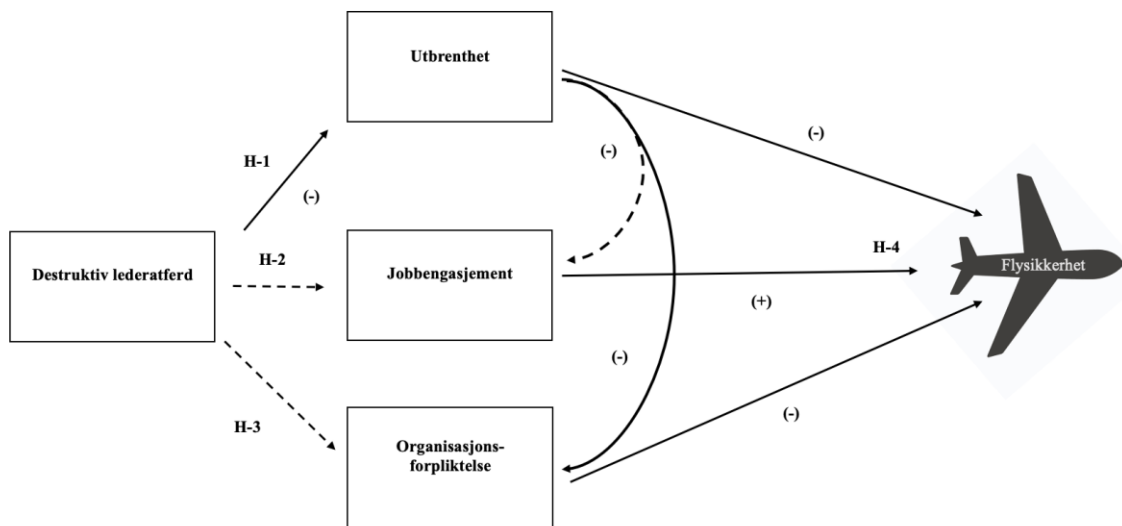
5.5 Telefonintervjuer

I den hensikt å avklare eventuelle uklarheter knyttet til det svake tallgrunnlaget, så ble det gjennomført 3 korte intervju i etterkant av spørreundersøkelsen. Samtlige av objektene kunne bekrefte sterk profesjonstilhørighet og svakere utslag av organisasjonsforpliktelse. Flere kunne også bekrefte å ha opplevd fasetter av destruktivt lederskap i løpet av karrieren, men ingen opplevde at dette påvirket tilhørigheten til det å være pilot. Når døra til cockpit lukkes og man begynner taxiing er det meste glemt. Hvordan ledelse oppfattes, synes også å variere mellom de forskjellige nivåene i organisasjonene, og beskrivelsene varierer fra arrogant, støttende, distansert og kompetent. Noen av disse beskrivelsen vil kunne falle inn under definisjonen destruktiv ledelse. Det er i tillegg interessant å registrere at flere av objektene opplever svekket tillit mellom ansatte og ledelse. Gitt at tillit er en vesentlig del av Just Culture så er det naturlig å anta at svekket tillit vil kunne påvirke fremtidig flysikkerhet.

5.6 Oppsummering

Hypotesene 1-4 ble utformet med bakgrunn i etablerte teorier og empirisk grunnlag, og forventninger til tross, de signifikante sammenhengene mellom destruktivt lederskap og de ulike prediktorene var små eller manglende. Dette kan ha sammenheng med en svært lav deltagerprosent.

Studien viser at destruktiv lederatferd har innvirkning på utbrenthet hos pilotene som deltok, men jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse hadde ikke nevneverdig sammenheng. Dette kan til en viss grad forklares med JD-R modellen (Hakanen & Roodt, 2010). Mye kan tyde på at piloter har en sterk tilhørighet til det å fly, og at dette skaper tilknytning til organisasjonen de arbeider i. Påstanden blir imidlertid både bekreftet og avkreftet av pilotene som ble intervjuet.



Figur 5.1 – Visualisering av resultater (JD-R) modellen. (Stiplede linjer viser variabler uten sammenheng).

Funnene indikerer at utvalget piloter på tross av innslag av destruktivt lederskap evner å holde jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse på et akseptabelt nivå. Videre viser forholdet mellom jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse at de ansatte muligens opplever å få den støtten de trenger for å tåle en grad av destruktiv lederatferd i det daglige.

Det kan tenkes at seleksjon av The «Healthy Worker» (Knardahl, et. al. 2008; Foss, 2012) med en sterk indre motivasjon er bidragsytende opp mot jobbengasjement, og at det i seg selv er nok for å opprettholde fokus på tross av destruktiv lederatferd.

Faktoren flysikkerhet ble utfordrende å måle kvantitativt grunnet dårlig tallgrunnlag. De andre prediktorene, samt intervjuer, gjør det likevel mulig å anta at destruktivt lederskap har innvirkning på flysikkerhet. Destruktivt lederskap hadde innvirkning på utbrenthet, og utbrenthet har en klar sammenheng mot fatigue. Flere luftfartshendelser og ulykker kan relateres til fatigue (Wingelaar, et al., 2021).

Videre viser funnene at utbrenthet påvirker organisasjonsforpliktelse men ikke jobbengasjement. Intervjuene avdekker imidlertid at destruktiv ledelse har en innvirkning på tillitsforholdet mellom pilotene og organisasjonen, og flere uttrykker, med dette som bakgrunn, bekymring for fremtidig flysikkerhet.

Det er med dette naturlig å anta at destruktivt lederskap påvirker flysikkerhet.

5.7 Studiens styrker og svakheter.

Studiens største svakhet er den lave deltakelsen. Under 10% er svært lavt, og man vil derfor ikke kunne si at deltagerne representerer den samlede populasjonen. Det er i tillegg blitt benyttet en ikke-validert test for måling av variabelen utbrenthet, samt at de resterende testene har blitt oversatt av undertegnede. Disse faktorene må antas å kunne ha hatt påvirkning på utfallet.

Det er i tidligere studier påpekt at det finnes visse utfordringer knyttet til bruk av Destrudo -L. Dette er en modell som utelukkende er laget for å destruktiv lederatferd, (Larsson, 2012). men det er likevel ingen av delfaktorene i modellen som tar hensyn til «tyvaktig atferd» (Platek, 2015). Denne typen atferd anses som den mest utbredte formen for destruktiv lederatferd i Norge (Aasland et. al. 2010), og således er fravær av dette aspektet en klar svakhet. Modellen er i tillegg utarbeidet for militært personell, og selv om jeg innledningsvis argumenterer for at det i stor grad er samme personlighetstyper som blir piloter og offiserer, så er dette så langt kun en ikke-validert påstand.

5.8 Etske betraktninger.

Studien er både utarbeidet og utført i overensstemmelse med generelle forskningsetiske retningslinjer (De nasjonale forskningskomiteene, 2023), samt gjeldende retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora, (De nasjonale forskningskomiteene, 2023) Innsamling av data ble gjennomført i samsvar med retningslinjer for personvernombudet for forskning. Det er ikke samlet inn noen form for personlige data i dette studiet, og heller ingen kontrollvariabler vil kunne knyttes til person. Prosjektet er derfor ikke meldt inn til

Personvernombudet for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Studiet er likevel fremsendt UiT for etisk godkjenning før oppstart.

I spørreundersøkelsen har respondentene rapportert både på seg selv, nærmeste- samt overordnede ledere. Temaet for undersøkelsen er i tillegg sensitivt. Dette kom tydelig til uttrykk allerede i den initielle fasen av studiet, både i form av at Norwegian trakk sin deltagelse, og fordi utformingen av spørreskjemaet måtte endres etter tilbakemelding fra respondenter. En interessant problemstilling i denne sammenheng er hvordan man skal kunne evaluere risiko når det samtidig oppfattes som en risiko i seg selv å stille et spørsmål i et åpent akademisk forum.

Anonymisering har i dette studiet derfor vært spesielt viktig, og det er med dette som grunnlag valgt å vise ekstra aktsomhet opp mot nettopp anonymitet. Det er derfor ikke valgt å ta med verken demografiske variabler som kjønn eller alder, eller flyselskap. Undersøkelsen er publisert til de deltakende selskapene.

5.9 Praktisk anvendelse av studien

Resultatene fra studien viser ikke overraskende at også luftfartsbransjen innehar grader av destruktivt lederskap. Studien viser i tillegg at denne typen lederskap påvirker personellet både i ulik og varierende grad. Det er likevel interessant å merke seg at svært få av respondentene later til å ha problemer med lederen eller arbeidsoppgavene, men heller det overordnede og organisatoriske. Det hadde i den sammenheng også kunne vært interessant å gjennomføre en lignende studie på lederne i bransjen.

Rent praktisk ville jeg anbefalt luftfartsbransjen å forske videre på fenomenet destruktivt lederskap. I forlengelsen av dette burde man i tillegg studert forholdet mellom jobbgasjement og organisasjonsforpliktelse. Mye tyder på at piloter som antatt har en sterk profesjonstilhørighet, og også en sterk indre motivasjon. Det er samtidig urovekkende at forholdsvis mange av respondentene føler seg emosjonelt uttømt. Dette kan indikere at bransjen feiler når det kommer til nettopp å inspirere og motivere. Sistnevnte er en forholdsvis billig, men samtidig svært effektiv måte å hente det beste ut av personellet på. Se til Southwest Airlines.

6 Konklusjon

Hensikten med denne studien har vært å se på om det finnes en sammenheng mellom destruktivt lederskap i sivil luftfart, og pilotenes opplevelse av utbrenthet, følelse av jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse. Videre har hensikten vært å vurdere om dette kan påvirke flysikkerheten. Dette ble gjennomført i form av en spørreundersøkelse, fordelt på de fire områdene utbrenthet, jobbengasjement, organisasjonsforpliktelse og flysikkerhet, og med tre korte oppfølgingsintervju. Undersøkelsergrunnet var piloter fra SAS og Sundt Air. Norwegian ble også forespurt, men selskapet valgte å ikke delta tross initiell positiv respons.

Destruktiv ledelse som fenomen er forholdsvis lite utforsket, og teorien knyttet til fenomenet er bundet opp i tidligere ledelsesteori. I luftfarten har ledelse generelt ikke vært forsket på, og da heller ikke destruktiv ledelse. Bransjen har i stor grad fokusert på prosesser i cockpit.

Resultatene fra denne studien viste at destruktiv ledelse på lik linje som i Forsvaret (Platek, 2015), prediker utbrenthet hos flyvende personell, men i stor grad. Dette harmonerer forøvrig med forskning på andre fagområder. (Arnold et al., 2015; Hetland et al., 2007; Kanste et al., 2007).

På lik linje som hos offiserer, predikerte ikke destruktiv ledelse jobbengasjement eller organisasjonsforpliktelse. Dette harmonerer med funnene fra Forsvaret, men avviker til en viss grad med tidligere funn. (Babcock-Roberson & Strickland, 2009; Burris et al., 2008; Schyns & Schilling, 2012; Zhu et al., 2009).

Resultatene indikerer kun utslag på en av de fire prediktorene, videre viser de stor korrelasjon mellom jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse. Dette kan indikere en sterk profesjonstilhørighet; det vil si en sterk tilhørighet til det å være pilot, og at dette kan skape en knytning til organisasjonen i seg selv. Dette både underbygges og avkreftes av gjennomførte telefonintervjuer i etterkant av undersøkelsen.

Dårlig tallgrunnlag har gjort det utfordrende å måle grad av opplevd flysikkerhet, men det er likevel på bakgrunn av resultatene mulig å trekke slutninger om sammenhenger, blant annet mot utmattelse. Dette bekreftes også i telefonintervjuer.

Utvalget i denne undersøkelsen er for lite, og dette har således medført svake, og manglende sammenhenger. Den vil likevel kunne være et godt skritt i riktig retning for luftfartsbransjen, og temaet anbefales jobbet videre med.

Referanseliste

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452.

Allen, T.H. (1981). *Situational Management Roles: A Conceptual Model*, Dissertation Abstracts International 42 (2A): 465.

Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.

Amabile, T. M. (1999). *How to Kill Creativity*. Harvard Business Review on Breakthrough Thinking. Boston: Harvard Business School Press.

Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin Ginis, K. (2015). Leadership Styles, Emotion Regulation, and Burnout, *Journal of Occupational Health Psychology*.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0039045>.

Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.

Ashton, M.C., Lee, K., 2009. The HEXACO-60: a short measure of the major dimensions of Personality. *J.Pers. Assess.* 91.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00223890902935878>.

Aviationcoaching.com (2024) Forside. Hentet 10 januar 2024 fra:
<https://www.aviationcoaching.com/category/aviation-coaching-2/>

Avinor, (2010). *Luftrafikkhendelser. Varsling og rapportering av luftrafikkhendelser og luftrafikkulykker*.

Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2009). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144(3), 313-326.

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Introduction. I B. M. Bass & B. J. Avolio (Red.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (s. 1-9). London: SAGE Publications Ltd.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2015). *Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon*. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Bavelas, A. (1960). *Leadership: Man and function*. *Administrative Science Quarterly*, 4, 491–498. <https://doi.org/10.2307/2390770>.
- Berg, M. E. (2000). *Lederutvikling: Situasjon - Virkemidler - Belønning* (2. utg.). Cappelen Akademiske Forlag.
- Berg, J.K. (2020). *Flysikkerhet* i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 13. mars 2024 fra <https://snl.no/flysikkerhet>.
- Berg, O.T. (2021) *legitim* i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 15. mars 2024 fra <https://snl.no/legitim>.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998). *Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly*. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior*. Elsevier Science/JAI Press. 49–67.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1985). The managerial grid III: The key to leadership excellence: Houston: Gulf Publishing Co.

Blomkvist, A.W. (2022). MDMA: Korrelasjon er ikke kausalitet. Tidsskriftet.no. Hentet 27 mars 2024 fra:

<https://tidsskriftet.no/2022/06/kommentar/mdma-korrelasjon-er-ikke-kausalt-0>.

Bor, R., Eriksen, E., Hubbard, T. & King, R. (2019). Pilot Selection: Psychological Principles and Practice. CRC press.

<https://doi.org/10.1027/2192-0923/a000183>.

Bourgeois-Bougrine S, Carbon P, Gounelle C, Mollard R, Coblenz A. (2003).

Perceived fatigue for short- and long-haul flights: a survey of 739 airline pilots. Aviation, Space and Environmental Medicine,74(10):1072-7.

Braut, G. S. & Dahlum, S. (2021) Regresjonsanalyse i Store norske leksikon på snl.no.

Hentet 25. mars 2024 fra <https://snl.no/regresjonsanalyse>.

Brochs-Haukedal, W. (2010). Arbeids- og lederpsykologi. Cappelen Damm.

Brodsky, C.M. (1976). The Harassed Worker. Lexington Books, D.C., MA. Toronto.

Brown, J.R. (2021). How is Southwest different from other Airlines? Investopedia. Hentet 08 mars 2024 fra:

[https://search.yahoo.com/search?ei=utf-8&fr=aaplw&p=Brown%2C+J.R.,+\(2021\).+How+is+Southwest+different+from+other+Airlines%3F+Investopedia](https://search.yahoo.com/search?ei=utf-8&fr=aaplw&p=Brown%2C+J.R.,+(2021).+How+is+Southwest+different+from+other+Airlines%3F+Investopedia).

Brun, T. (2017). Forskningen er klar: Dette er den beste formen for ledelse. Fagbladet. Hentet 09 mars 2024 fra:

[https://search.yahoo.com/search?ei=utf-8&fr=aaplw&p=Brun%2C+T.,+\(2017\).+Forskningen+er+klar%3A+Dette+er+den+beste+for+men+for+ledelse.+Fagbladet](https://search.yahoo.com/search?ei=utf-8&fr=aaplw&p=Brun%2C+T.,+(2017).+Forskningen+er+klar%3A+Dette+er+den+beste+for+men+for+ledelse.+Fagbladet).

Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.

Burke, W.W., Richley, E.A., & Deangelis, L. (1985). Changing leadership and planning processes at the Lewis research center, national aeronautics and space administration. *Human Resource Management*, 24, 81-90.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.

Button, K. (2002). "Debunking some common myths about airport hubs." *Journal of Air Transport Management*. 177-188.

Calder, B. J. (1977). *An Attribution Theory of Leadership*. In B. M. Staw, & G. R. Salanick (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* St. Clair Press.

Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. utg.). Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, W.A. (2009). *Drucker on Leadership: New Lessons from the Father of Modern Management*. Jossey-Bass.

Commission of European Communities. (2008). Commission regulation (EC) No 859/2008, Official Journal of the European Union L 254/1. Hentet 09 mars 2024 fra: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2008/859>

Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(3), 44-55.

Constable, J. F., & Russel, D. W. (1986). The Effect of Social Support and the Work Environment upon Burnout Among Nurses. *Journal of Human Stress*, 12(1), 20-26.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). Personality in Adulthood: A Six-Year Longitudinal Study of Self-Reports and Spouse Ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 853-863.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2012). *The H Factor of Personality Why Some People are Manipulative, Self-Entitled, Materialistic, and Exploitive - And Why It Matters for Everyone*. Wilfrid Laurier University.

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2023). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Hentet 22. mars, 2024, fra:

https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/fek_generelle_retningslinjer.pdf.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. (2023). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet 22. mars, 2024, fra:

<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora>.

Duxbury, M. L., Armstrong, G. D., Drew, D. J., & Henly, S. J. (1984). Head Nurse Leadership. *Style with Staff Nurse Burnout and Job Satisfaction in Neonatal Intensive care Units*. *Nursing Resource*. 33(2), 97-101.

Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S., & Løseth, A. M. S. B. (2002). Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser (Causes and consequences of destructive leadership). In A. Skogstad & S. Einarsen (Eds.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Fagbokforlaget. 233–254.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.L. (2003), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, Taylor & Francis.

Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S., & Løseth, A. M. S. B. (2006). Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser. I: A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel. Fagbokforlaget. 233-254.

Einarsen, S., Tangedal, M., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hauge, L. J. (2007). Et brutalt arbeidsmiljø? En undersøkelse av mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv. Universitetet i Bergen.

Einarsen, S., Skogstad, A., & Aasland, M. S. (2010). The Nature, Prevalence, and Outcomes of Destructive Leadership: A Behavioral and Conglomerate Approach. I B. Schyns & T. Hansbrough (Red.), When Leadership goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures. Information Age Publishing. 145-171.

Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2015). Destruktiv Ledelse. Årsaker, konsekvenser og tiltak. I: Skogstad, A., og Einarsen, S. (red.) Ledelse på godt og vondt. (2. utg). Fagbokforlaget. 207-231.

Farbrot, A. (2008). Prestasjonslønn betyr trøbbel. Forskning.no. Hentet 13. mars 2024 fra: <https://www.forskning.no/arbeid-handelshoyskolen-bi-ledelse-og-organisasjon/prestasjonslonn-betyr-trobbel/964364>

Forsvarsstaben. (2012). Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse. Oslo: Forsvaret.

Forsvaret. (2019). Forsvarets Fellesoperative doktrine. Forsvarets høyskole. Stabsskolen. <https://fhs.brage.unit.no/fhsxmlui/bitstream/handle/11250/2631948/FFOD%202019%20.pdf?sequence=1>.

Foss, Ø. T. (2012). Jobbhelse – Helseboka for arbeidslivet. Gyldendal Norsk Forlag.

Frøslie, K.F. (2022) Korrelasjon i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 25. mars 2024 fra: <https://snl.no/korrelasjon>

Frøslie, K.F. (2024) Standardavvik i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 9. mai 2024 fra: <https://snl.no/standardavvik>

Furnham, A. & Taylor, J. The dark side of behaviour at work. Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving. Palgrave Macmillan, New York.

Gal, R. & Manning, F.J. (1987). Morale and its components: A cross-national comparison. *Journal of applied Social Psychology* 17: 369-391

Gardner, J.W. (1989). Leadership: The Task of Motivating. *NASSP Bulletin*, 73, 51 - 51.

Gimsø, C. E. (2014). Narcissus and Leadership Potential: The measurement and implications of narcissism in leadership selection processes. PhD, Handelshøyskolen BI, Oslo. Hentet fra: [https://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/479fa1e79eaf8bcfc1257cf900294bb9/\\$FILE/2014-04-Gims%C3%B8-mantel.pdf](https://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/479fa1e79eaf8bcfc1257cf900294bb9/$FILE/2014-04-Gims%C3%B8-mantel.pdf).

Gittel, J.H. (2005). The Southwest Airlines Way. McGraw-Hill Education. (3) s. 3-15.

Glasø, L., Einarsen, S., Matthiesen, S. B., & Skogstad, A. (2010). The dark side of leaders: A representative study of interpersonal problems among leaders. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2(2), 3-14.

Groh, D. (1986). The Dilemma of Unwanted Leadership in Social Movements: The German Example Before 1914. In: Graumann, C.F., Moscovici, S. (eds) *Changing Conceptions of Leadership*. Springer Series in Social Psychology. Springer, New York, NY.
https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4876-7_3.

Hallberg, U., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. 102-117.

Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. 85-101.

Harrison, C. (2018). *Leadership Theory and Research. A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. Palgrave Macmillan.

Helsinkideklarasjonen. (2014). *Forskningsetikk.no*. Hentet 10 mars 2024 fra:
<https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/lover-retningslinjer/helsinkideklarasjonen/>

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior* (5th Ed.). New York: Englewood Cliffs.

Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58-75.

Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 265-271.

Hornstein, H.A. (1996). *Brutal Bosses and their pray*. Riverhead Books.

Houston, S., Dawson, K. & Butler, S. (2012). Fatigue reporting among aircrew: incidence rate and Primary Causes. *Aviation, Space and Environmental Medicine*. 83:800-4. Doi: 10.3357/ASEM.3238.2012.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm akademisk.

Jongbloed, L., & Frost, P. J. (1985). Pfeffer's Model of Management: An Expansion and Modification. *Journal of Management*, 11(3), 97-110.
<https://doi.org/10.1177/014920638501100308>

Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 15(7), 731-739.

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.

Katzell, J. (1987). How leadership works. Paper. Conference on Military Leadership: Traditions on Future Trends. Annapolis, Maryland: US Naval Academy.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Fagbokforlaget.

Kaunert, B. (2021). Engaging Frontline Workers in the Airline Sector: Challenges and Imperatives Post Pandemic. *The Future of the Airline industry*. Deloitte. Hentet 22 mars fra: <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2021/engaging-frontline-workers-airline-industry.html>

Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent Effects of Transformational and Passive Leadership on Employee Safety. *Journal of Occupational Health Psychology* (1) 76-86.

Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1985). Narcissism and Leadership: An Object Relations Perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601.

Kellerman, B. (2004). *Bad leadership. What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business School Press, Boston.

Kile, S.M. (1990), *Helsefarleg leierskap (Health Endangering Leadership)* Universitetet i Bergen.

Kirkhaug, R. (2021). *Safety leadership. Teorier om sikkerhet, sikkerhetssystem, og operasjonell sikkerhet i luftfarten*.

Knardahl, S. Veiersted, B, Medbø, J. I., Matre, D., Jensen, J., Strøm, V., Wærsted, M. (2008) Arbeid som årsak til muskel- og skjelettlidelser. Kunnskapsstatus 2008. Statens arbeidsmiljøinstitutt.

Kohn, A. (1993). Punished by rewards: the trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes. Houghton Mifflin Co.

Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.

Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse – en effektiv lederstil? *MAGMA*.

Larsson, G., Brandebo, M. F., & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive behaviours in a Military Context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 383-400.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.

Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.

Lombardo, M. M., & McCall, M. W. (1984). *Coping with an Intolerable Boss*. Center for Creative Leadership.

Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2010). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. (4. utg). Cengage Learning.

Luthans, F. and B.J. Avolio (2003). Authentic leadership development. In K.S. Cameron and J.E. Dutton and R.E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship*. Berrett-Koehler Publishers. 241–261.

Lysakov, N & Lysakova, E. (2019). Human factor as a cause of aircraft accidents. Proceedings of the II International Scientific-Practical Conference "Psychology of Extreme Professions. Atlantis Press.

Løvås, G.G, (1999). Statistikk for universiteter og høyskoler. Universitetsforlaget.

Maccoby, M. (1979). Leadership needs of the 1980`s. Current Issues I Higher Education 2:17-23.

Martinsen, Ø. L. (2009). Perspektiver på ledelse. Gyldendal norsk forlag. (3) 89.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). Maslach Burnout Inventory Manual (3. utg.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual Review of Psychology, 52(1), 397-422.

Meindl, J.R. & Ehrlich, S.B. (1987). The Romance of Leadership and The Evaluation of Organizational Performance. Academy of Management Journal, 30, 91-109.

Meindl, J., Ehrlich, S. and Dukerich, J. (1985) The Romance of Leadership. Administrative Science Quarterly, 30, 78-102.

<http://dx.doi.org/10.2307/2392813>.

Mind Tools. (2024) Burnout Self-Test. Hentet 21 januar 2024 fra:

<https://www.mindtools.com/auhx7b3/burnout-self-test>.

Mitchell, T. R. (1979). Organizational behavior. Annual Review of Psychology, 30, 243–281.

<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.30.020179.001331>.

Mitchell, M.S. & Ambrose, M.L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. Journal of Applied Psychology.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.
- Myhre, G. (1993) *Flypsykologi – menneskelige faktorer i flyging*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Myklemyr, A. (2008). Normalt at ledere er destruktive. *Ukeavisen ledelse*, 21(35), 16-18.
- Namie, G., & Namie, R. (2000). *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim the dignity on the job*. Naperville: Sourcebooks, Inc.
- Nielsen, M. B., Aasland, M. S., Matthiesen, S. B., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2004). Destruktiv ledelse. *Magma*, 7(4), 80-90.
- Nicholas, J.S., Butler, G.C., Lackland, D. T., Tessier, G. S., Mohr, L.C. & Hoel, D. G. (2001). Health among commercial airline pilots. *Aviation Space and Environmental Medicine*, 72:821-6.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9. utg.). SAGE Publications.
- Pandey, J. (1976). Effects of leadership style, personality characteristics and method of leader selection on members' and leader's behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Pfeffer, J. (1977). The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review*, 2, 104-112.

- Platek, T. A. (2015). Destruktiv lederatferd i det norske Forsvaret: en kvantitativ studie om sammenhengen mellom destruktiv lederatferd og utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse. Forsvarets høyskole.
- Quezada, R.D.L. (2016). Safety Culture, Safety Self Evaluation. ATS Incident Analysis Workshop.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, 84(5), 67-71.
- Rekkedal, N. M. (2001): *Moderne krigskunst: Militærmakt under omforming*. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Richardson, J. T. E. (2005). Instruments for obtaining student feedback: A review of the literature. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 30(4), 387-415.
- Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsyrker. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*. 45(3), 249-257.
- Ringdal, K. (2009). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode (3. utg. utg.)*. Fagbokforlaget.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Sagedal, I. (2023). Ledelse i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 11. mars 2024 fra <https://snl.no/ledelse>.

Samn S. & Pirelli L. (1982). Estimating Aircrew Fatigue. A Technique with implications to Airlift Operations. USAF School of Aerospace Medicine.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romà, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schyns, B., & Schilling, J. (2012). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.

Shackleton, V. (1995). *Leaders who Derail*. Business Leadership. Thomson, London.

Skogstad, A., & Einarsen, S. (2006). Effektiv ledelse: En gjennomgang av det 20. århundres viktigste perspektiver. I: A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. Fagbokforlaget. 15-83.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.

<https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>

Solheim, J. A., Henriksen, R. E., & Skjevvald, J. (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. Oslo: Luftforsvarsstaben.

Spitzberg, I.J. Jr. (1986). Questioning leadership. Ikke publisert manuskript.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. Free Press.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22(1), 46-56.

Steinsli, S. (2023). *Min lederfilosofi*. Krigsskolen. Linderud

Sy, T., S. Côté, and R. Saavedra (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2): 295–305.

Sykes, A. J., Larsen, P. D., Griffiths, R. F. & Aldington, S. (2012). A study of airline Pilot Morbidity. *Aviation, Space and Environmental Medicine*. 83:1001-5.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*. 36(2), 95-101.

Tchebichef, P. (1867). "Des valeurs moyennes". *Journal de Mathématiques Pures et Appliquées*. 2. 12: 177–184

Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T. & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897-917.

Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2012.05.007>.

Vredenburg, D., & Brender, Y. (1998). The hierarchical abuse of Power in Work organizations. *Journal of Business Ethics*. 17(12), 1337–1347.

Tully, S. (2021). A strategy session at 40,000 feet: How Southwest Airlines used the pandemic to outmaneuver the majors. *Fortune*. Hentet 11 mars 2024 fra:

<https://fortune.com/2021/06/17/southwest-airlines-covid-pandemic-air-travel-competition/>

Wang, M., Sinclair, R., & Deese, M. N. (2010). Understanding the causes of destructive leadership behavior: A dual-process model. In B. Schyns & T. Hansbrough (eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*. Information Age. 73-97.

Weber, M. (1947). I Northouse, P. G. (Red.). *Leadership, Theory and Practice*. SAGE Publications. 132.

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007) *Managing the unexpected – Resilient performance in an age of uncertainty*. John Wiley & sons, Inc.

Wells, A. (1994). *Air transportation: A management perspective*. Wadsworth Publishing.

Wingelaar-Jagt, Y. Q., Wingelaar, T. T., Riedel, W. J., Ramaekers J.G. (2021). Fatigue in Aviation: Safety Risks, Preventive Strategies and Pharmacological Interventions. *Frontiers in Physiology*. (12).
DOI=10.3389/fphys.2021.712628.

Wignall, A. (2022). How it works: The Aircraft Turnaround. Aerotime Hub. Hentet 22 mars 2024 fra:

<https://www.aerotime.aero/articles/32767-how-it-works-the-aircraft-turnaround>.

Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8. utg.). Pearson Education Limited.

Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: Is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 300-320.

Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics with Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-616.

Østbø, L.E. & Nordvik, H. (2008). Personlighetsinventoriet NEO PI-R klinisk validitet. *Psykologitidsskriftet.no*

Vedlegg 1 – Henvendelse SAS

From: Stian Steinsli <ssteinsli@icloud.com>

Sent: 1. mars 2024 09:15

To: Nelson, Stener Berg (OSLOO) <stener.nelson@sas.no>

Subject: Spørreundersøkelse om ledelse i luftfartsbransjen

Hei

Mitt navn er Stian Steinsli og jeg studerer for tiden til en mastergrad i luftfartsvitenskap ved Universitetet i Tromsø.

Jeg har selv en sivil ATPL, men jobber som operasjonsoffiser i Luftforsvaret.

I forbindelse med masteroppgaven har jeg behov for hjelp til å samle inn tilstrekkelig med data for å få gjennomført en bred nok undersøkelse.

Jeg er med min bakgrunn naturlig nok svært opptatt av ledelse og effekten av denne, og jeg har i den forbindelse valgt å basere min oppgave på en tidligere forskingsoppgave gjennomført ved Forsvarets høyskole.

I denne oppgaven ble det forsket på hvordan ledelse hadde en innvirkning på organisasjonstilhørighet, jobbengasjement og utbrenthet i Forsvaret. Min oppgave vil ha samme utgangspunkt, men vil være rettet mot luftfartsbransjen.

Jeg ønsker å understreke at jeg i denne undersøkelsen ikke har til hensikt å avdekke hvorvidt de forskjellige lederstilene eksisterer i de enkelte selskapene, positive eller negative, da dette allerede er godt forsket på, og man vet at variasjoner i lederstiler finnes i alle bransjer.

I denne undersøkelsen vil jeg heller se hvordan lederstiler påvirker de ansatte og hvorvidt dette igjen kan ha en innvirkning på flysikkerhet.

Undersøkelsen vil være anonym, både ift personell og selskap, og informasjonen vil bli behandlet iht gjeldende etiske retningslinjer.

Vedlagt følger link til undersøkelsen.

På forhånd takk for hjelpen.

Mvh

Stian Steinsli

[Lederskap i luftfarten](mailto:nettskjema.no)
nettskjema.no

Vedlegg 2 – Henvendelse Sundt Air



Stian Steinsli

Spørreundersøkelse om ledelse i luftfartsbransjen

Til: Stian Kultorp

Sendt - iCloud 29. februar 2024 kl. 15:39



Hei

Mitt navn er Stian Steinsli og jeg studerer for tiden til en mastergrad i luftfartsvitenskap ved Universitetet i Tromsø.

Jeg har selv en sivil ATPL, men jobber som operasjonsoffiser i Luftforsvaret.

I forbindelse med masteroppgaven har jeg behov for hjelp til å samle inn tilstrekkelig med data for å få gjennomført en bred nok undersøkelse.

Jeg er med min bakgrunn naturlig nok svært opptatt av ledelse og effekten av denne, og jeg har i den forbindelse valgt å basere min oppgave på en tidligere forskingsoppgave gjennomført ved Forsvarets høyskole.

I denne oppgaven ble det forsket på hvordan ledelse hadde en innvirkning på organisasjonstilørighet, jobbegasjement og utbrenthet i Forsvaret. Min oppgave vil ha samme utgangspunkt, men vil være rettet mot luftfartsbransjen.

Jeg ønsker å understreke at jeg i denne undersøkelsen ikke har til hensikt å avdekke hvorvidt de forskjellige lederstilene eksisterer i de enkelte selskapene, positive eller negative, da dette allerede er godt forsket på, og man vet at variasjoner i lederstiler finnes i alle bransjer.

I denne undersøkelsen vil jeg heller se hvordan lederstiler påvirker de ansatte og hvorvidt dette igjen kan ha en innvirkning på flysikkerhet.

Undersøkelsen vil være anonym, både ift personell og selskap, og informasjonen vil bli behandlet iht gjeldende etiske retningslinjer.

Vedlagt følger link til undersøkelsen.

På forhånd takk for hjelpen.

Mvh

Stian Steinsli

Lederskap i luftfarten
nettskjema.no



Vedlegg 3 – Rapport spørreundersøkelse



Lederskap i luftfarten

Oppdatert: 21. mars 2024, 12:45



Denne undersøkelsen har ikke til hensikt å kategorisere personell eller selskap, og er således er 100 % anonym. Det er luftfartsbransjen i sin helhet som er i fokus, ikke det enkelte selskap eller individ.

Det vil derfor med utgangspunkt i innleverte svar ikke være mulig å hente ut noe informasjon om respondenters navn, alder, kjønn, IP adresse eller arbeidsgiver. Kun informasjon om hvorvidt spørsmål er besvart eller ikke vil bli innhentet og midlertidig lagret.

Informasjon som er innhentet vil kun bli benyttet til denne konkrete forskningsoppgaven, den vil deretter bli slettet.

Resultatene av undersøkelsen vil kunne bli briefet for respondentene dersom det skulle være ønske om dette.

Lederskap i luftfarten

Har du vært involvert i en uønsket hendelse /ulykke siste 12 mnd?

Antall svar: 44

Svar	Antall	% av svar	
Ja	0	0%	0%
Nei	44	100%	100%

Jeg opplever at min nærmeste leder

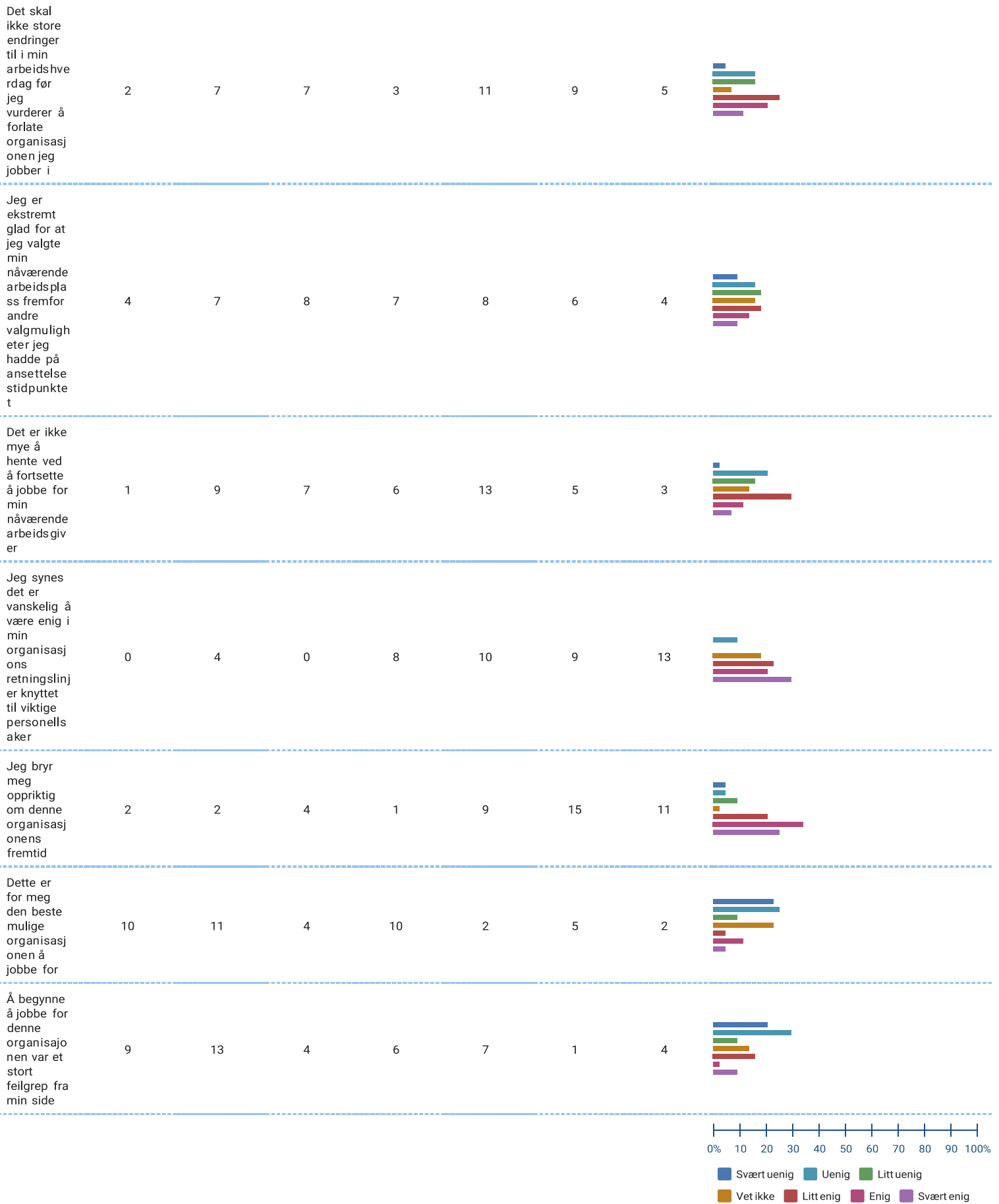
Svar	Aldri	Nesten aldri	Sjelden	Noen ganger	Ofte	Alltid	Diagram
Fordummer undergitte	18	6	7	9	2	2	
Opptrer arrogant	15	10	6	10	2	1	
Behandler personer ulikt	8	7	6	18	5	0	
Er utrivelig	19	9	8	5	2	1	



Vurder følgende påstander

Svar	Svært uenig	Uenig	Litt uenig	Vet ikke	Litt enig	Enig	Svært enig	Diagram
------	-------------	-------	------------	----------	-----------	------	------------	---------

Jeg er villig til å legge ned en stor grad av innsats, utover det som er forventet, for å bidra til at organisasjonen når sine mål	3	5	2	1	12	13	8	
Jeg fremsnaker organisasjonen jeg jobber i til venner og kjente som en fantastisk organisasjon å jobbe for	10	10	11	2	6	4	1	
Jeg ville akseptert en hvilken som helst jobb for å få fortsette å jobbe for organisasjonen jeg jobber i	26	14	0	2	1	0	1	
Jeg føler liten lojalitet for organisasjonen jeg jobber i.	7	4	8	4	7	8	6	
Mine personlige verdier samsvarer med de verdier organisasjonen jeg jobber i har	10	9	8	1	8	8	0	
Jeg er stolt av å fortelle andre hvilken organisasjon jeg jobber i	8	11	6	1	9	7	2	
Jeg kunne like godt jobbet i en annen organisasjon så lenge arbeidsoppgavene var tilsvarende de jeg har i dag	3	5	4	3	10	11	8	
Min nåværende arbeidsplass inspirerer meg til å ville gi mitt beste hver dag	10	11	5	1	8	8	1	



Vurder følgende påstander

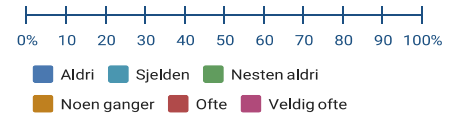
Svar	Aldri	Nesten aldri	Sjelden	Noen ganger	Ofte	Veldig ofte	Alltid	Diagram
Jeg føler ofte på å eksplodere av energi	9	9	17	8	1	0	0	
Mine arbeidsoppgaver er både menings- og hensiktsfulle	0	1	1	7	16	15	4	
Tiden flyr på jobb	0	4	1	14	15	7	3	
På jobb føler jeg meg sterk og energisk	2	2	5	15	16	4	0	
Jeg føler meg entusiastisk når jeg tenker på min jobb	2	6	6	12	12	6	0	
Når jeg jobber glemmer jeg alt og alle rundt meg	8	10	12	7	1	5	1	
Jobben min inspirerer meg	2	4	5	13	14	4	2	
Når jeg står opp om morgenen føler jeg for å gå på jobb	3	1	10	12	11	6	1	
Jeg føler på intens glede når jeg tenker på jobben min	6	8	9	12	8	0	1	
Jeg er stolt av jobben jeg gjør	1	2	1	6	10	17	7	
Jeg kan jobbe i lange perioder sammenhengende	1	0	3	8	12	17	3	
Jeg føler meg nedgravd i arbeidsoppgaver	0	3	11	17	8	3	2	
Jeg kan lett bli revet med når jeg jobber	4	4	17	10	8	1	0	
Jeg er mentalt fleksibel når jeg jobber	0	1	0	9	20	9	5	
Jeg synes det er vanskelig å løsrive seg fra jobben	8	10	17	5	2	2	0	
I min jobb holder jeg alltid ut, selv når ting ikke går bra	0	0	3	8	14	13	6	

- Aldri
- Nesten aldri
- Sjelden
- Noen ganger
- Ofte
- Veldig ofte
- Alltid

Vurder følgende påstander

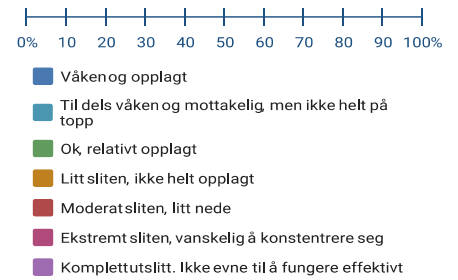
Svar	Aldri	Sjelden	Nesten aldri	Noen ganger	Ofte	Veldig ofte	Diagram
Jeg føler meg utslitt og tømt for fysisk og emosjonell energi	2	7	3	19	8	5	
Jeg har negative tanker knyttet til jobben min	0	10	2	15	13	4	
Jeg er hardere og mindre sympatisk mot folk enn de kanskje fortjener	13	16	7	6	2	0	
Jeg lar meg lett irritere over små problemer og/eller mine kolleger	3	17	9	14	1	0	
Jeg føler meg misforstått eller ikke-verdsatt av mine kolleger	16	18	5	5	0	0	
Jeg føler at jeg ikke har noen å prate med	19	10	5	6	4	0	
Jeg føler at jeg oppnår mindre enn jeg burde	5	16	6	11	5	1	
Jeg føler på et ubehagelig press av å måtte levere	4	13	6	12	5	4	
Jeg føler at jeg jobber i feil organisasjon eller i feil yrke	13	14	1	11	2	3	
Jeg er frustrert over deler av jobben min	2	3	0	17	15	7	
Organisasjon snolitikk eller							

Spørsmål: Spørsmål om byråkrati påvirker min evne til å gjøre en god jobb	2	3	4	14	10	11	
Spørsmål: Jeg føler at det alltid er mer jobb enn jeg greier å håndtere	2	15	5	18	4	0	
Spørsmål: Jeg føler at jeg aldri har tid til å gjøre tingene som kreves for å få gjort en god jobb	2	12	8	13	8	1	
Spørsmål: Jeg føler at jeg aldri har tid til å planlegge arbeidsdager slik jeg ønsker	2	8	5	10	10	9	



Vurder følgende påstand

Svar	Våken og opplagt	Til dels våken og mottakelig, men ikke helt på topp	Ok, relativt opplagt	Litt sliten, ikke helt opplagt	Moderat sliten, litt nede	Ekstremt sliten, vanskelig å konsentrere seg	Komplett utslitt. Ikke evne til å fungere effektivt	Diagram
Hvordan føler du deg nå?	11	9	9	9	6	0	0	



Vedlegg 4 – Supplerende spørsmål

Spørsmål supplerende intervju

1. I undersøkelsen fremkom det et tydelig avvik mellom jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse. Piloter later til å ha et sterk forhold til selve profesjonen, men svakt til organisasjonen de jobber i. Hvorfor tror du at det er slik?
2. I hvilken grad opplever du at organisasjonen du arbeider i tilrettelegger for deg personlig?
3. Undersøkelsen kan si noe om tilliten til organisasjonen. Tror du at dette kan ha innvirkning på Just Culture?|
4. Med hvilket ord ville du beskrevet ledelsen i din organisasjon?

