

## Ledelse og personkonflikter: Symptomer på posttraumatisk stress blant ofre for mobbing fra ledere

MORTEN BIRKELAND NIELSEN  
STIG BERGE MATTHIESEN  
STÅLE EINARSEN

*Cand. polit i psykologi  
Cand. psychol.  
Professor*

Nielsen, M.B., Matthiesen, S.B. & Einarsen, S. (2005). Leadership and interpersonal conflicts: Symptoms of posttraumatic stress among targets of bullying from supervisors. *Nordisk Psykologi*, 57, 391-415.

The present study had two main objectives: First, to identify characteristic management behaviours of leaders who expose their subordinates to negative acts in the form of bullying; and, secondly, to explore possible relationships between perceived behaviours of destructive leadership and symptoms of posttraumatic stress among targets of bullying. The study was based on a survey with 221 respondents, of whom 199 (90%) had been the target of bullying from one or more of their superiors. The inventory 'Constructive and Destructive Leadership Behaviour' (Einarsen, Skogstad, Løseth, & Aasland, 2002) was utilized to identify leadership behaviour, while the 'Impact of Event Scale-Revised' (Weiss & Marmar, 1997) measured symptoms of posttraumatic stress. Actions associated with tyrannical- and laissez-faire leadership seem to be the most common behaviours among the reported bullies. The findings indicate that 84% of the respondents experienced symptoms of post-traumatic stress above the recommended cut-off values. Compared to other traumatized groups, the victims in this study have higher symptom scores. The results clearly demonstrate that destructive leadership in the form of bullying represents a serious problem for the victims. In particular, leaders characterized by behaviours compatible with the criteria for tyrannical leadership, constitute a severe stress factor, as this style was associated with all three symptom groups of posttraumatic stress. This association endured also after controlling for the effects of the bullying behaviours. Possible explanations for the reported symptoms are discussed with emphasis on the shattering of basic assumptions, sense of coherence, and attributional style. Building essentially on a correlational design, the present study does not permit conclusions of direct cause-effect relationships between destructive leadership and negative reactions in the victims.

Key words: Bullying, destructive leadership, posttraumatic stress

*Adresse: Morten Birkeland Nielsen, Institutt for samfunnspsykologi, Universitetet i Bergen, Christiesgate 12, 5015 Bergen. E-mail: morten.nielsen@psysp.uib.no*

### *Innledning*

Alvorlige personkonflikter i form av mobbing og trakassering forekommer daglig på mange norske arbeidsplasser (Einarsen, 2000). Personer som blir utsatt for slik mobbing rapporterer signifikant flere psykiske og psykosomatiske helseplager enn andre (Einarsen & Mikkelsen, 2003; Niedl, 1996; Zapf, Knorz, & Kulla, 1996). Spesielt synes depresjoner og angst å forekomme hyppig (Mikkelsen &

Einarsen, 2001; O'Moore, Seigne, McGuire, & Smith, 1998; Vartia-Väänänen, 2003). En rekke studier har også påvist tydelige sammenhenger mellom det å være utsatt for langvarig mobbing og symptomer på posttraumatisk stress (Björkqvist, Österman, & Hjeltbäck, 1994; Leymann & Gustafsson, 1996; Matthiesen & Einarsen, 2004; Tehrani, 2004; Weaver, 2000). Selv om også kolleger mobber, oppgir mange ofre ledere som de mest hyppige mobberne (Ayoko, Callan, & Härtel, 2003; Rayner & Cooper, 2003; Zapf, Einarsen, Hoel, & Vartia, 2003). Hensikten med denne artikkelen er å se nærmere på relasjonen mellom den mobbende leder og den ansatte som utsettes for mobbing, gjennom å undersøke hvordan ofre for mobbing opplever væremåten og atferden til ledere som mobber. I tillegg vil vi undersøke forbindelsen mellom opplevd lederatferd og symptomer på posttraumatisk stress hos ofre for mobbing fra ledere.

### *Mobbing og ledelse*

Begrepet mobbing i arbeidslivet viser til situasjoner hvor en person gjentatte ganger over lengre tid blir utsatt for negative handlinger fra arbeidskolleger og ledere, i en situasjon der offeret opplever manglende evne til å forsvare seg mot de negative handlingene (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003; Einarsen, Raknes, Matthiesen, & Hellesøy, 1994). Det regnes ikke som mobbing hvis partene er styrkemessig jevnbyrdige, eller hvis det dreier seg om en enkeltstående konfliktepisode (Einarsen, 2000). Flere empiriske studier har vist at slik mobbing er et problem for mange norske arbeidstakere. I en tidlig studie ble det funnet at omtrent fem prosent av ansatte i norske virksomheter utsettes for mobbing til en hver tid (Einarsen, Raknes, Matthiesen et al., 1994). Tilsvarende tallstørrelser er funnet i senere undersøkelser (Einarsen, 2000; Einarsen & Skogstad, 1996). I en studie av nærmere 8000 yrkesaktive, der resultatene fra 14 ulike surveystudier sammenfattes, fant Einarsen og Skogstad (1996) at 54% av ofrene rapporterte en eller flere ledere som sentral i mobbingen. I en annen undersøkelse oppgav hele 80% av deltakerne at de var mobbet av leder (Einarsen, Matthiesen, & Mikkelsen, 1999). Sistnevnte undersøkelse var imidlertid basert på et meget selektert utvalg av mobbeofre og kan ikke anses som representativ for populasjonen av norske arbeidstakere. Et rimelig estimat er derfor at blant arbeidstakere som er utsatt for mobbing i Norge, blir rundt halvparten mobbet av en eller flere av sine ledere (se for eksempel Einarsen, Raknes, Matthiesen et al., 1994; Einarsen & Skogstad, 1996).

I land utenfor Skandinavia rapporteres ledere i større grad som mobbere. I en engelsk undersøkelse oppgav 84% av deltakerne at de hadde vært mobbet av en leder (UNISON, 1997), mens det i en irsk studie ble funnet at hele 93% rapporterte overordnet som mobber (O'Moore et al., 1998). Også i USA synes det å

være en stor andel ledere blant mobbere, da det i en studie ble avdekket at om lag 9 av 10 (89%) ofre for mobbing følte seg mobbet av en eller flere overordnede (Namie & Namie, 2000). Sammenhengen mellom ledelse generelt og mobbing bekreftes også av en undersøkelse blant norske arbeidstakere der det ble funnet at ledelse, sammen med egenkontroll og rollekonflikt, var den enkeltfaktoren som i størst grad korrelerte med forekomst av mobbing (Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994).

Ledere som til stadighet utsetter sine medarbeidere for negative handlinger er i forskningslitteraturen blitt omtalt som blant annet "helsefarlige ledere" (Kile, 1990a, 1990b), "abusive bosses" (Bies & Tripp, 1998), "abusive supervisors" (Tepper, 2000), "petty tyrants" (Ashforth, 1994) og som "destruktive ledere" (Skogstad, 1997). Felles for disse beskrivelsene er at de tar for seg skadelige lederhandlinger som er rettet mot en eller flere medarbeidere. Skogstad (1997) mener for eksempel at destruktiv ledelse innebærer de av lederens handlinger eller atferder som provoserer, skremmer, truer eller på andre måter frembringer ubehag for de ansatte. Tepper (2000) vektlegger også denne type handlinger, samtidig som han presiserer at det ikke er snakk om enkeltstående fysiske handlinger, men derimot vedvarende verbale og ikke-verbale atferder. Betegnelsen destruktiv ledelse kan imidlertid også brukes for å beskrive en leder som rammer organisasjonens produktive evne, for eksempel gjennom handlinger som underslag, manglende oppfølging av arbeidsoppgaver og lignende (Conger, 1990; Shackleton, 1995). Destruktiv ledelse defineres derfor som de systematiske og gjentakende handlinger en leder kan utføre i sin lederposisjon, og som over tid vil kunne gi alvorlige negative effekter for virksomhetens mål, arbeidsoppgaver og effektivitet og/eller de ansattes motivasjon, trivsel eller jobbtilfredshet (Einarsen, Skogstad, Løseth et al., 2002).

Med utgangspunkt i forskning på positive og negative sider ved ledelse har Einarsen og medarbeidere (2002; Einarsen, Skogstad, Aasland, & Løseth, 2002) utviklet en modell for ledelse som, i motsetning til tradisjonelle modeller, også innbefatter destruktive former for ledelse. I tråd med definisjonen av destruktiv ledelse som er gitt over, skilles det i modellen mellom lederhandlinger rettet mot oppgaver og handlinger rettet mot medarbeidere. Både positive og negative handlinger er inkludert. Ifølge modellen kan ledes atferder plasseres i fem kategorier, betegnet som henholdsvis konstruktiv ledelse, "la det skure" ledelse, tyrannisk ledelse, tyvaktig ledelse og avsporet ledelse. De tre sistnevnte regnes som destruktive lederatferder. Med *konstruktiv ledelse* menes en form for ledelse som er konstruktiv overfor både mennesker og oppgaver. En leder med denne type atferd arbeider for bedriftens mål, samtidig som medarbeidernes individuelle behov blir imøtekommet. *Laissez-faire ledelse*, eller la det skure ledelse, viser til lederatferd som verken er opptatt av mennesker eller oppgaver. Laissez-faire ledere trekker

seg ut av ledelsessituasjonen og gir gruppen eller den enkelte medarbeider total frihet ved strengt tatt ikke å bidra med noen form for styring. *Tyrannisk ledelse* viser til lederatferd som fokuserer sterkt på å oppnå organisasjonens mål, få utført dens oppgaver og å utnytte tilgjengelige ressurser, samtidig som lederen oppleves som destruktiv i det mellommenneskelige samspillet. Dette er med andre ord en type leder som oppnår resultater på bekostning av sine medarbeidere, samtidig som vedkommende gjerne tar æren for medarbeidernes arbeidsinnsats. Slike ledere ydmyker, kommer med urettmessige anklager og bagatelliserer de ansattes initiativ. Tidvis er de også tilbøyelige til å bakvaske og manipulere sine underordnede (Aasland & Løseth, 2002). *Avsporet ledelse* innebærer at lederen opptrer destruktivt i forhold til *både* arbeidsoppgaver og medarbeidere. Det er snakk om ledere som både tyranniserer sine medarbeidere og som aktivt bidrar til at virksomheten ikke oppnår sine mål eller i tilstrekkelig grad utnytter sine ressurser. Avsporete ledere er som oftest ute av stand til å delegere arbeidsoppgaver og til å motivere sine medarbeidere. Ofte vil en slik leder fokusere på egen vinning fremfor både organisasjonen og medarbeidernes interesser. *Tyvaktig ledelse* er destruktiv i forhold til virksomhetens mål, oppgaver og ressurser, men kan i en viss forstand være konstruktiv i forhold til medarbeiderne. Lederen bidrar aktivt til at oppgaver ikke blir gjennomført og kan prioritere medarbeidernes ve og vel på bekostning av virksomheten, dens kunder, ressurser og eiere. I tillegg vil den tyvaktige leder kunne besørge egen vinning ved å underslå virksomhetens økonomi og ressurser (Einarsen, Skogstad, Aasland et al., 2002). Dette er med andre ord en type leder som kan fremstå som populær, men illojal.

En rekke undersøkelser viser at ledelse og lederatferd har innvirkning på både organisasjoners produktivitet og medarbeidernes helse og trivsel. Ekvall, Frankenhaeuser, Gunnarsson og Parr (2002) fant for eksempel at lederes personlige måte å forholde seg til medarbeidere og virksomheten på hadde innvirkning på måloppnåelse, arbeidsklima og effektivitet. Packard og Kauppi (1999) har tilsvarende påvist en sammenheng mellom støttende lederatferd og medarbeidernes vurdering av jobbtilfredshet. Skogstad (1997) fant at medarbeidere som følte seg mobbet av leder opplevde lav jobbtilfredshet, samtidig som de rapporterte en rekke symptomer på dårlig helse. Tilsvarende resultater ble avdekket av Tepper (2000), som i tillegg viste at ofrene også opplevde lavere normativ og affektiv tilhørighet til virksomheten. Kile (1990b) fant i sin intervjustudie at ofre for destruktive ledere hadde mange og sterke psykiske og psykosomatiske helseplager, for eksempel angst, depresjon, uro, irritasjoner, kvalmeanfall, mageplager og hjerteverk. Ofrene opplevde også at lederens atferd og væremåte var den direkte årsak til disse helseplagene. Dette førte videre til at medarbeiderne ble vanskelige å samarbeide med, mer sårbare i andre situasjoner, mer aggressive og i dårlig stand til å takle livet sitt utenfor jobbsituasjonen. Ofrene beskrev imidlertid seg

selv som friske og sterke med god fysisk og psykisk helse og stor arbeidsglede, før konflikten med leder.

### *Mobbing og helse*

Sammenhengen mellom opplevd mobbing og helseplager er dokumentert i flere vitenskapelige studier. Personer som opplever å bli mobbet på arbeidsplassen rapporterer gjennomgående flere helseproblemer enn andre arbeidstakere (se blant annet Einarsen & Mikkelsen, 2003; Kivimäki, Elovainio, & Vathera, 2001; Niedl, 1996). For eksempel ble det i en studie av 2215 norske fagforeningsmedlemmer funnet at det å være utsatt for mobbing var forbundet med økt grad av psykiske og psykosomatiske plager, samt muskel-skjellettplager (Einarsen, Raknes, Matthiesen, & Hellesøy, 1996). I en studie blant danske arbeidstakere ble det påvist at spesielt depresjoner synes å være relatert til det å være utsatt for mobbing (Mikkelsen & Einarsen, 2001). Rayner, Hoel og Cooper (2002) viste at ansatte som var utsatt for vedvarende mobbing hadde større sannsynlighet for å plages av stress, angst og depresjoner enn arbeidstakere som ikke var blitt mobbet. Tilsvarende funn er gjort av Zapf og medarbeidere (1996), som i tillegg avdekket at 54% av mobbeofrene fikk medisinsk behandling, mens 55% hadde tre eller flere sykefraværperioder i løpet av de siste 12 månedene.

Forskning blant både barn og voksne indikerer at helseplagene til personer som har vært utsatt for langvarig mobbing i stor grad samsvarer med symptomene for posttraumatisk stresslidelse (Björkqvist et al., 1994; Leymann & Gustafsson, 1996; Matthiesen & Einarsen, 2004; Scott & Stradling, 1992; Tehrani, 2004; Weaver, 2000), slik de er beskrevet i APA's DSM-IV kriterier (American Psychiatric Association, 2000). Posttraumatisk stresslidelse (PTSL) er en diagnose som betegner senskader etter svært traumatiske opplevelser. Lidelsen kjennetegnes ved at offeret opplever symptomer på henholdsvis hyperaktivering, påtrengende tanker/følelser og unngåelsesatferd, samtidig som disse symptomene har en varighet på minst en måned etter at den traumatiske hendelse fant sted (American Psychiatric Association, 2000; Creamer, 2000). PTSL skiller seg fra en rekke andre psykiske lidelser ved at den innehar en kjent årsakskomponent, i form av en hendelse som involverer trussel mot liv, alvorlig skade eller død (Scnurr, Friedman, & Bernardy, 2002). PTSL er videre kjennetegnet ved at den traumatiserende hendelsen etterfølges av reaksjoner som angst, irritabilitet, nervøsitet, manglende konsentrasjonsevne, nedsatt seksuell lyst, følelseløshet og problemer med sosial samhandling.

Ifølge DSM-IV kriteriene er en hendelse traumatiserende i den grad den innebærer en direkte trussel mot ofrenes *fysiske* integritet (American Psychiatric Association, 2000). Selv om det kan diskuteres hvorvidt mobbing på arbeidsplass-

sen kan betraktes som en fysisk trussel (se for eksempel Einarsen & Mikkelsen, 2003; Weaver, 2000), viser flere undersøkelser en sammenheng mellom det å ha vært utsatt for mobbing og symptomer på posttraumatisk stress. Leymann og Gustafsson (1996) konkluderte med at 65% av deltakerne i et utvalg på 64 ofre for mobbing hadde et symptombylde forenelig med posttraumatisk stresslidelse. I en studie blant 102 norske ofre for mobbing ble det funnet at 72% av respondentene hadde en symptomskåre over anbefalte grenseverdier for posttraumatisk stress (Matthiesen & Einarsen, 2004). Tilsvarende resultat ble avdekket i en studie av danske mobbeofre (Mikkelsen & Einarsen, 2002), mens en engelsk studie viste at 44% hadde sterke symptomer på posttraumatisk stress (Tehrani, 2004).

Med utgangspunkt i forskning på mobbing og posttraumatisk stress konkluderer flere studier med at det blir for snevert å utelukke anse fysiske traumer som akseptable i forhold til diagnosen PTSL (Matthiesen & Einarsen, 2004; Mikkelsen, 2001; Tehrani, 2004; Weaver, 2000). Et menneskes fysiske og psykologiske integritet er så tett forbundet at den psykologiske opplevelse av en gitt belastning må ansees som avgjørende for hvorvidt en posttraumatisk stressreaksjon oppstår. Mobbing på arbeidsplassen kan således antas å virke traumatiserende fordi den, som belastning, utgjør en fundamental trussel mot offerets psykiske integritet (Mikkelsen & Einarsen, 2002). Det avgjørende for å benytte betegnelsen posttraumatisk stress blir dermed i vår sammenheng at mobbing på arbeidsplassen kan betraktes som en så belastende opplevelse at det i enkelte tilfeller forårsaker omfattende kognitive forstyrrelser, for eksempel i personens vanlige forsvars- og mestringsstrategier. Det er her viktig å presisere at det ikke er snakk om å stille (formal-) diagnosen *posttraumatisk stresslidelse* ut i fra kriteriene til DSM-IV, men at det derimot handler om det faktum at mange ofre for mobbing i arbeidslivet utvikler *symptomer* forenelig med posttraumatisk stress, slik symptomene er beskrevet i DSM-IV kriteriene (American Psychiatric Association, 2000).

### *Artikkelens formål*

Ifølge den norske arbeidsmiljøloven av 1977 skal trakassering ikke forekommer på norske arbeidsplasser (jfr. § 12 i Lov om arbeidervern og arbeidsmiljø), og ledere har et særskilt ansvar for å tilrettelegge arbeidsmiljøet til gunst og vern for de ansatte (§ 14 i Lov om arbeidervern og arbeidsmiljø). Punktet om trakassering kom for øvrig som en tilførsel til loven i 1995. Ut fra den teori og empiri vi har lagt til grunn så langt i denne artikkelen, viser det seg imidlertid at mange av de som er rammet av mobbing erfarer at det er en overordnet person som står for eller som deltar i mobbingen, eventuelt at mobbingen blir utført av flere ledere. Samtidig viser forskning at det finnes en klar sammenheng mellom mobbing og

en rekke alvorlige helseplager, noe som blant annet tilkjennegis gjennom plager som i stor grad sammenfaller med symptomer på posttraumatisk stress.

Så langt har studier om helsemessige effekter av mobbing i arbeidslivet hovedsakelig forholdt seg til mobbing generelt, uten å ta hensyn til spesifikke kjennetegn ved mobbingen, som for eksempel hvem som står bak de negative handlingene. I denne studien vil vi derfor sette søkelyset på mobbeofres opplevelse av ledere som mobber og trakasserer medarbeidere. Artikkelenes første formål er å undersøke *hvordan personer som opplever seg utsatt for mobbing fra overordnede beskriver den mobbende leders atferd*. Artikkelenes andre formål er å undersøke *eventuelle sammenhenger mellom ulike typer lederatferd og helsemessige plager hos mobbeofrene i form av selvrapporterte symptomer på posttraumatisk stress*. I forhold til begge problemstillingene vil den tidligere presenterte modell for ledelse (Einarsen, Skogstad, Løseth et al., 2002; Einarsen, Skogstad, Aasland et al., 2002) benyttes som rammeverk.

## METODE

### *Datainnsamling og respondenter*

Undersøkelsen ble lagt opp som en beskrivende korrelasjonsstudie, gjennomført ved bruk av prekodet spørreskjema. Skjemamaterialet ble sendt til medlemmene i to støtteforeninger for personer som er eller har vært utsatt for mobbing i arbeidslivet, henholdsvis "Stopp jobbmobben" og "Landsforeningen mot mobbing på arbeidsplassen".

Til sammen 221 personer valgte å delta i undersøkelsen. En ukjent andel av respondentene er medlemmer i begge de nevnte foreningene, noe som medfører at enkelte kan ha mottatt spørreskjemamaterialet to ganger. Det foreligger imidlertid ikke holdepunkter for å anta at noen har levert inn to besvarelser. På grunn av ovenstående er det ikke mulig å fastsette svarprosent. Samtlige respondenter hadde opplevd episoder med mobbing i arbeidslivet, og 199 (90%) hadde opplevd å bli mobbet av en eller flere ledere. Ettersom undersøkelsen utelukkende er rettet mot personer som er blitt mobbet av ledere, er det disse 199 personene som utgjør utvalget for undersøkelsens videre analyser.

Av bakgrunnsopplysninger ble respondentene bedt om å oppgi alder, kjønn, hvilken type arbeidsoppgave de hadde da de ble mobbet, nåværende arbeids-situasjon, høyeste formelle utdanning, om de selv hadde lederstilling, samt spørsmål knyttet til muligheter for sosial støtte. Med unntak av alder var alle spørsmålene utstyrt med fastlagte svaralternativer.

Blant deltakerne var 125 kvinner (62.8%) og 74 menn (37.2%). Respondentenes alder varierte fra 29 til 75 år, med gjennomsnitt på 50 år ( $SD= 8.84$ ). På spørs-

mål om nåværende arbeidssituasjon svarte 30.6% at de var i full stilling, 9.2% i deltidsstilling, 14.3% sykemeldt, 16.8% på attføring, 17.3% uføretrygdet, 9.2% arbeidsledig og 2.6% pensjonert. Av utdanning hadde 7.5% grunnskole, 34.2% videregående, gymnas eller yrkesskole, 40.2% høyskole eller lavere grads universitetsutdanning og 18.1% universitetsutdanning med avsluttet høyere grad. I forhold til yrkessektor er det stor spredning med hensyn til hvor respondentene arbeidet da de ble mobbet. Administrasjon/saksbehandling (27.8%) og omsorg/helse (25.3%) er de to yrkessektorene som er sterkest representert. Transport, salg/varehandel og håndverker (hver 1.5%) har lavest representasjon. Omtrent en tredjedel (30.8%) av respondentene oppga at de selv hadde en lederstilling på tidspunktet hvor de ble mobbet. I gjennomsnitt hadde hver av disse lederansvar for 21 personer.

### Spørreskjema

De konkrete mobbehandlingene som ofrene var blitt utsatt for ble målt ved hjelp av den norske versjonen av *Revised Negative Acts Questionnaire* (NAQ-R, Einarsen & Hoel, 2002; Einarsen, Raknes, Matthiesen et al., 1994). Versjonen som ble benyttet består av 28 ledd. Instrumentet viste høy reliabilitet (Cronbachs alfa = .91). Utsagnene refererer både til direkte og indirekte negative atferder. Leddene beskriver konkrete handlinger, uten å inneholde begrep som "mobbing" eller "trakassering". Svaralternativene er ordnet som en Likertskala, med følgende kategorier: "Aldri", "Av og til", "Månedlig", "Ukentlig" og "Daglig". Respondentene ble også bedt om å beskrive særlige kjennetegn ved mobbingen, deriblant hvem og hvor mange som deltok.

For å undersøke ofrenes opplevelse av mobbers lederatferd ble spørreskjemaet *Constructive and Destructive Leadership Behaviour* (CDLB, Einarsen, Skogstad, Løseth et al., 2002; Einarsen, Skogstad, Aasland et al., 2002) benyttet. Spørreskjemaet er basert på modellen for konstruktiv og destruktiv lederatferd (Einarsen, Skogstad, Aasland et al., 2002). Modellen består av to dimensjoner som viser til leders grad av henholdsvis oppgave- og medarbeiderorientering. Dimensjonene innbefatter både positive og negative handlinger. Modellen inkluderer de fem lederatferdene konstruktiv ledelse, laissez-faire ledelse, tyrannisk ledelse, tyvaktig ledelse og avsporet ledelse. Til sammen består spørreskjemaet av 37 ledd. Svaralternativene ble skåret fra 0 til 3 og ordnet som "aldri", "noen ganger", "ganske ofte" og "svært ofte/nesten alltid". Samtlige indekser viste akseptabel indre konsistens: konstruktiv ledelse (7 ledd; Chronbachs alfa=.82), tyrannisk ledelse (9 ledd; Chronbachs alfa=.81), tyvaktig ledelse (8 ledd; Chronbachs alfa=.72), avsporet ledelse (8 ledd; Chronbachs alfa=.82) og laissez-faire ledelse (5 ledd; Chronbachs alfa=.69).

*Impact of Event Scale – Revised*, (IES-R, Weiss & Marmar, 1997) er et selvrapporteringsmål utviklet for å undersøke subjektivt opplevd lidelse som følge av enhver spesifikk livshendelse. IES-R består av tre subskalaer som måler grad av intensitet i forhold til de ulike komponentene i posttraumatisk stress: *hyperaktivering*, *påtrengende tanker* og *unngåelsesatferd*. IES-R inneholder 22 ledd, hvorav syv er blitt lagt til den opprinnelige IES-skalaen (Weiss & Marmar, 1997). Av disse syv, undersøker seks symptomer på hyperaktivering slik som sinne og irritasjon, oppfarenhet, konsentrasjonsvansker og overdreven vaksomhet. Et nytt ledd tar seg seg gjenopplevelse av hendelser og er forbundet med påtrengende tanker/følelser. Skalaen er ment å delvis ivareta DSM-IV's kriterier for posttraumatisk stresslidelse, men egner seg ikke fullt ut som diagnostisk instrument da den ikke undersøker spesifikt hver av de fem DSM-IV kriteriene (Astin, Layne, Camilleri, & Foy, 1994). Skalaen tar ikke hensyn til om respondenten har vært utsatt for alvorlig fysisk skade, trusler om fysisk skade eller vært vitne til andre mennesker som har vært utsatt for denne type skade. IES-R er dermed mer et forskningsverktøy på gruppenivå enn et diagnostisk instrument. Respondentene blir bedt om å rangere hvert ledd på en firepunkts skala, med svaralternativene "Ikke i det hele tatt", "Sjelden", "Av og til" og "Ofte" ut i fra opplevelser fra de siste syv dager. Svarkategoriene er kodet som 0, 1, 3 og 5. Weiss & Marmar (1997) anbefaler at skalaen skal skåres ved å benytte gjennomsnittsskåren, fremfor å beregne en totalsum for alle ledd. I en gjennomgang av skalaens psykometriske egenskaper foreslår Creamer, Bell og Failla (2003) en gjennomsnittlig totalskåre på minst 1.5 (tilsvarende en total sumskåre på 33) som indikasjon på posttraumatisk stresslidelse. Samtlige IES-R skalaer viste akseptabel reliabilitet: IES-R total (22 ledd, Cronbachs alpha =.95), unngåelsesatferd (8 ledd, Cronbachs alpha =.83), påtrengende tanker/følelser (8 ledd; Cronbachs alpha =.93), hyperaktivering (6 ledd; Cronbachs alpha =.88).

### *Statistiske analyser*

Data ble lagt inn og kodet i SPSS 11.5, og materialet ble analysert ved bruk av frekvens-, korrelasjons-, reliabilitets- og regresjonsanalyser. Ved utregninger av indekser ble det benyttet korrigerede sumskårer med utgangspunkt i verdiene til de respondentene som hadde besvart minimum 3/4 av spørsmålene knyttet til hver indeks. I artikkelen blir det redegjort for statistiske resultater som er signifikante på 0.05 nivå eller lavere.

### *RESULTATER*

Interkorrelasjoner, gjennomsnitt og standardavvik for de mest sentrale variabler benyttet i den foreliggende studien er gjengitt i tabell 1.

Tabell 1: Interkorrelasjoner, gjennomsnittsskåre og standardavvik for negative handlinger (NAQ), lederstiler og symptomer på posttraumatisk stress

Variabler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	M	SD
1. NAQ	--									2.56	0.67
2. Konstruktiv	-.05	--								0.79	0.6
3. Tyrannisk	.56**	-.03	--							1.91	0.58
4. Tyvaktig	.37**	.16*	.22**	--						0.54	0.43
5. Avsporet	.54**	-.07	.76**	.27**	--					1.50	0.66
6. Laissez-faire	.27**	-.16	.27**	.30**	.16*	--				1.65	0.68
7. Unngåelses- atferd	.38**	.16*	.30**	.28**	.21**	.12	--			2.58	1.33
8. Påtrengede tanker	.37**	.12	.36**	.23**	.25**	.20**	.71**	--		3.24	1.5
9. Hyper- aktivering	.39**	.10	.28**	.27**	.21**	.22**	.69**	.89**	--	3.06	1.55

\*\* Signifikansnivå for verdier er  $p < .01$

\* Signifikansnivå for verdier er  $p < .05$

### Mobbende lederes atferd

Det første formålet med undersøkelsen var å undersøke hvordan personer som har vært utsatt for mobbing fra overordnede karakteriserer den mobbende leders atferd ut i fra den anvendte modell for lederatferd (Einarsen, Skogstad, Aasland et al., 2002). Med utgangspunkt i respondentenes gjennomsnittsverdier (se tabell 1) på hver av de fem indeksene for lederatferd fremkommer det at tyrannisk atferd ( $M=1.91$ ), etterfulgt av laissez-faire ledelse ( $M=1.65$ ) og avsporet ledelse ( $M=1.50$ ), er de lederatferdene som i størst grad karakteriserer respondentenes opplevelse av sine overordnede. Både konstruktiv ( $M=0.79$ ) og tyvaktig ledelse ( $M=0.54$ ) har forholdsvis lave skårer.

Tyrannisk ( $r=.56$ ;  $p<001$ ) og avsporet ( $r=.54$ ;  $p<001$ ) lederatferd er de kategoriene som i størst grad er forbundet med negative handlinger, men også tyvaktig ( $r=.37$ ;  $p<001$ ) og laissez-faire ( $r=.27$ ;  $p<001$ ) ledelse korrelerer med slike handlinger (tabell 1). Sett under ett gir resultatene uttrykk for at lederatferder som er mest utpreget negative i forhold til menneskeorientering er forbundet med mobbehandling i større grad enn de øvrige lederatferder.

Til sammen oppga 14% å kun ha blitt mobbet av nærmeste leder, mens de resterende 86% rapporterte at de i tillegg til nærmeste leder også hadde vært mobbet av andre, deriblant øvrige ledere, kollegaer, underordnede og kunder/klienter. Det ble ikke funnet signifikante forskjeller i forhold til eksponering for

negative handlinger mellom disse to gruppene. Antall handlinger ofrene har vært utsatt for synes dermed å være uavhengig av både hvem og hvor mange som mobber. Det ble heller ikke funnet forskjeller i forhold til hvordan respondentene i de to gruppene rapporterte overordnede lederatferder.

### *Symptomer på posttraumatisk stress*

Mens det i andre nordiske undersøkelser blant mobbeofre er funnet at 65-75% har symptomer på posttraumatisk stresslidelse (jf. Einarsen et al., 1999; Leymann & Gustafsson, 1996; Mikkelsen & Einarsen, 2002), viser resultatene fra denne undersøkelsen at 84% av ofrene for destruktiv ledelse rapporterer så sterke symptomer at de har tydelige indikasjoner på posttraumatisk stress. I forhold til de enkelte symptomskalaene viser resultatene at ofrene for destruktiv ledelse oppnår en gjennomsnittlig skår på 2.58 for unngåelsesatferd, 3.24 for påtrengende tanker/følelser og 3.06 for hyperaktivering (tabell 1). Sammenlignet med andre grupper som har vært utsatt for belastende hendelser som kan oppleves som traumatiske ut i fra DSM-IV kriteriene, er verdiene hos respondentene i denne studien markant høyere enn det man finner hos for eksempel ansatte i helsesektoren som har vært utsatt for fysisk aggresjon (unngåelsesatferd: 1.52/påtrengende tanker: 1.4/hyperaktivering: 1.71; Walsh & Clarke, 2003), politibetjenter som har deltatt i redningsaksjon etter katastrofe (unngåelsesatferd: 0.98/påtrengende tanker: 0.51/hyperaktivering: 0.72; Renck, Weisæth, & Skarbö, 2001) og FN-observatører og hjelpepersonell i krigssone (unngåelsesatferd: 0.64/påtrengende tanker: 1.22/Hyperaktivering: Data ikke tilgjengelig; Andersen & Tysland, 1998). Samtidig samsvarer verdiene til en viss grad med de man finner hos kvinner som har vært utsatt for gjentatt forfølgningstrakassering (unngåelsesatferd: 2.57/påtrengende tanker: 2.28/Hyperaktivering: Data ikke tilgjengelig; Kamphuis & Emmelkamp, 2001).

### *Lederatferder og traumereaksjoner*

Artikkelens andre formål var å undersøke eventuelle sammenhenger mellom ledelse og symptomer på posttraumatisk stress hos personer som føler seg utsatt for mobbing fra ledere. Av de enkelte lederatferder korrelerer alle de tre destruktive kategoriene (tyrannisk, tyvaktig og avsporet ledelse) signifikant med samtlige symptomer på traumatisering (tabell 1). Laissez-faire ledelse korrelerer signifikant med påtrengende tanker/følelser og hyperaktivering, men ikke med unngåelsesatferd. Konstruktiv ledelse viser kun svak signifikant samvariasjon med unngåelsesatferd. Ved bruk av multiple regresjonsanalyser endret imidlertid dette bildet seg (tabell 2). I disse analysene ble prediktorvariablene ført inn i

modellen ut fra et blokkdesign (enter-prosedyre). Som kriterievariabler ble de tre symptomene på posttraumatisk stress benyttet. Tyrannisk ledelse ble satt opp som første prediktorvariabel, mens de to øvrige destruktive lederatferdene avsporet- og tyvaktig ledelse ble satt inn som den andre blokken i regresjonen. Den tredje, og siste, blokken består av konstruktiv ledelse og laissez-faire ledelse.

Tabell 2: Lederatferders (prediktorvariabler) betydning for symptomer på post-traumatisk stress (kriterievariabler) (Multippel regresjon)

Mo- dell	Variabler	Kriterievariabler								
		Unngåelsesatferd			Påtrengende tanker/ følelser			Hyperaktivering		
		R <sup>2</sup>	Beta	F/ F-change	R <sup>2</sup>	Beta	F/ F-change	R <sup>2</sup>	Beta	F/F-change
1	Tyrannisk ledelse	.09	.30**	18.30**	.12	.35**	25.82**	.09	.30**	18.22**
2	Tyrannisk ledelse	.15	.34**	10.50**/	.15	.38**	10.53**/	.14	.31**	9.82**/
	Tyvaktig ledelse		.24**	6.02**		.16*	NS		.23*	5.21**
	Avsporet ledelse		-.13			-.09			-.08	
3	Tyrannisk ledelse	.17	.33**	7.24**/	.17	.34**	7.42**/	.15	.27*	6.61**/
	Tyvaktig ledelse		.21**	NS		.10	NS		.18*	NS
	Avsporet ledelse		-.11			-.05			-.05	
	Konstruktiv ledelse		.15*			.13			.10	
	Laissez-faire ledelse		.01			.12			.11	

\*\* Signifikansnivå for verdier er  $p < .01$

\* Signifikansnivå for verdier er  $p < .05$

Av tabell 2 fremgår at de fem ulike lederatferdene til sammen forklarer 17% av variansen i unngåelsesatferd ( $R^2 = .17$ ;  $p < .001$ ) og at tyrannisk (beta = .33;  $p < .01$ ) og tyvaktig ledelse (beta = .21;  $p < .01$ ) har de største signifikante bidragene til forklaringen av variasjonen i den avhengige variabelen. I tillegg viser konstruktiv ledelse et svakt signifikant bidrag (beta = .15;  $p < .05$ ). Tyrannisk ledelse, som enslig prediktor i analysens første blokk, forklarer 9% av variansen ( $R^2 = .09$ ;  $p < .01$ ). Ved å legge til tyvaktig og avsporet ledelse, øker forklaringsverdien signifikant til 15% ( $R^2 = .14$ ;  $p < .01$ ). Det er imidlertid bare tyrannisk ledelse (beta = .34;  $p < .01$ ) og tyvaktig ledelse (beta = .24;  $p < .01$ ) som gir signifikante bidrag. For avsporet ledelse ble det ikke funnet noen signifikante sammenhenger med unngåelsesatferd. Når den siste blokken legges inn i analysen, har dette ingen signifikant

betydning for den totale forklaringsverdien. Det er likevel verd å merke seg at variabelen konstruktiv ledelse har signifikant innvirkning på den totale variansen i unngåelsesatferd. Laissez-faire ledelse viste ingen signifikante sammenhenger med den avhengige variabelen i denne analysen.

I forhold til påtrengende tanker/følelser viser regresjonsanalysen at lederatferdene til sammen forklarer 17% ( $R^2 = .17$ ;  $p < .001$ ) av variansen. Tyrannisk ledelse er eneste lederatferd som har selvstendig signifikant forklaringsverdi ( $\beta = .35$ ;  $p < .001$ ) i forhold til den avhengige variabelen.

For hyperaktivering viser regresjonsanalysen at lederatferdene til sammen forklarer 15% ( $R^2 = .15$ ;  $p < .001$ ) av variansen. Størst forklaringsverdi har tyrannisk ledelse ( $\beta = .27$ ;  $p < .05$ ), men også tyvaktig ledelse gir et signifikant bidrag ( $\beta = .18$ ;  $p < .05$ ). Alene forklarer tyrannisk ledelse 9% ( $R^2 = .09$ ;  $p < .01$ ). Ved å legge til tyvaktig og avsporet lederatferd i modellen, øker andel forklart varians til 14% ( $R^2 = .14$ ;  $p < .01$ ), men kun tyrannisk ( $\beta = .31$ ;  $p < .01$ ) og tyvaktig ( $\beta = .23$ ;  $p < .01$ ) ledelse bidrar signifikant til økningen. Det forekommer ingen signifikant endring i andel forklart varians når konstruktiv- og laissez-faire lederatferd legges til.

For å kontrollere for effektene av andre variabler, ble det også gjennomført en regresjonsanalyse som i tillegg til lederatferdene inkluderte alder, kjønn og negative handlinger (NAQ). I denne analysen ble den samlede IES-R skalaen benyttet som utfallsmål. Til sammen forklarte samtlige uavhengige variabler i analysen 24% ( $R^2 = .24$ ;  $p < .001$ ) av variansen i symptomene på traumatisering. Alder og kjønn hadde ingen signifikant forklaringsverdi for den avhengige variabelen, og påvirker derfor ikke sammenhengen mellom ledelse og symptomer på posttraumatisk stress. Negative handlinger hadde derimot et klart signifikant bidrag ( $\beta = .28$ ;  $p < .001$ ). Dette påvirket imidlertid ikke effekten fra destruktiv ledelse i form tyranniske og tyvaktige lederhandlinger på utfallsvariabelen, noe som kan tyde på at disse to lederatferdene har innvirkning på traumatiseringssymptomer utover den effekten selve mobbehandlingene gir.

## DISKUSJON

Resultatene fra den foreliggende studien viser at mobbing fra ledere er sterkt forbundet med symptomer på posttraumatisk stress. Det fremgår at beskrivelser knyttet til tyrannisk ledelse og laissez-faire ledelse er særlig benyttet for å skildre ledere som mobber. Av de fem lederatferdene er tyrannisk ledelse forbundet med forekomst av negative handlinger i større grad enn de øvrige atferdstypene.

Ifølge den modellen for ledelse som er lagt til grunn for analysene (Einarsen, Skogstad, Aasland et al., 2002), kan det ikke betegnes som overraskende at

tyrannisk ledelse er sterkt assosiert med mobbende handlinger, da et av de sentrale kjennetegnene ved denne lederatferden er leders negative orientering mot medarbeidere. Siden trivsel og tilfredshet blant ansatte regnes som sentralt for at en bedrift skal fungere optimalt (Luthans, 1995; McNesse-Smith, 1995), kan tyrannisk lederatferd oppfattes som paradoksal, da ledere med slik atferd også er opptatt av organisasjonens måloppnåelse. Et nærliggende spørsmål blir dermed hvorfor det finnes ledere som kan opptre destruktivt overfor sine ansatte, samtidig som de arbeider for å oppnå bedriftens mål.

En mulig forklaring kan være individuelle predisposisjoner ved lederen, for eksempel at vedkommende har bestemte personkarakteristika som ligger til grunn for atferdene. For eksempel hevder Ashforth (1994), med utgangspunkt i McGregor (1960), at enkelte ledere har iboende antakelser om sine medarbeidere som går på at disse misliker arbeid, mangler ambisjoner, unngår ansvar, samtidig som de gjør motstand mot endring. Ifølge McGregor vil ledere med slike antakelser være sterkt forbundet med en tyrannisk lederstil. Situasjonelle faktorer må imidlertid også tas med i betraktningen. Mange ledere arbeider under et sterkt press i forhold til effektivitet og produktivitet (Hoel & Cooper, 2001), noe som kan medføre at oppgaveorientering går på bekostning av medarbeiderorientering (Einarsen & Raknes, 1997). Slike pressede situasjoner kan også skape frustrasjon, hvilket kan få utløp ved å overføre frustrasjonen mot et alternativt mål, for eksempel en eller flere ansatte (Brown, 2000). Ifølge Thylefors (1987) er nettopp det å søke syndebukker for et problem et iboende trekk ved menneskelig samhandling i en arbeidsgruppe eller organisasjon.

At beskrivelser som er forenelig med laissez-faire ledelse blir hyppig rapportert blant ofrene for mobbing, kan betegnes som uventet ettersom det ut i fra både forskning på laissez-faire ledelse (se for eksempel Bass, 1990; Hare, 1965) og modellen for ledelse anvendt i den foreliggende studien (Einarsen, Skogstad, Løseth et al., 2002; Einarsen, Skogstad, Aasland et al., 2002) ikke antas at denne type atferd vil være forbundet med aktive negative handlinger. Laissez-faire ledelse er ifølge teori tvert i mot assosiert med fravær av enhver type handlinger rettet mot arbeidsoppgaver og medarbeidere. Det kan imidlertid tenkes at det aktuelle funnet ikke nødvendigvis er et uttrykk for laissez-faire ledelse, forstått som at leder ikke involverer seg, men at resultatene derimot henspiller på en bestemt type indirekte mobbing som ofte blir omtalt som sosial utfrysning/social ostracism (Einarsen & Mikkelsen, 2003; Williams, 2001). Dette kan være bevisste negative "ikke-handlinger" som innebærer at ledere unnlater å kommunisere med offeret, samtidig som nødvendig informasjon holdes tilbake fra vedkommende (Williams, Shore, & Grahe, 2000). I studier av mobbing viser nettopp isolering, ignorering og relaterte handlinger seg å være et meget vanlig trekk ved mobbingen (Einarsen, Raknes, Matthiesen et al., 1994; Vartia, 1991). Slik sosial utfrysning

innebærer med andre ord at man blir oversett, tilsidesatt eller utestengt fra det sosiale fellesskapet ved å bli behandlet som ikke-eksisterende i arbeidsgruppen (Einarsen et al., 1999). For den som er utsatt for denne type handlinger, kan det være vanskelig å ta stilling til om dette er en konsekvens av laissez-faire lederatferd, hvor leder har trukket seg ut av ledelsessituasjonen, eller om det er bevisst mobbende handlinger fra leder, utført i den hensikt å fryse ut eller marginalisere offeret fra arbeidsfellesskapet.

En alternativ forklaring kan være at mobbing oppstår i arbeidsgruppen som en følge av en reell "la det skure" holdning hos den overordnede. Mobbing forekommer dermed som en konsekvens av manglende styring fra personene med lederansvar. Ifølge Leymanns (1996) kriterier for hva som skaper mobbing, utvikler en konflikt seg til mobbing når ledere selv deltar i gruppedynamikken på lik linje med andre, *eller* når ledere enten neglisjerer eller benekter den aktuelle saken. Tilsvarende vektlegger Brodsky (1976) leders initiativ, eller mangel på sådant, som sentralt for håndtering av mobbekonflikter ved å hevde at mobbing kun forekommer i en organisasjon når den overordnede, på en eller annen måte, aksepterer denne type handlinger. Når leder vet om at mobbing forekommer, men unnlater å gripe inn i situasjonen, vil dette være en type atferd som har betydning for utvikling og eskalering av mobbekonflikten, selv om intensjonen fra leders side ikke nødvendigvis er å ramme offeret. Ifølge Einarsen & Hellesøy (1996) påvirker man som leder forløpet i en konflikt hvis man unngår å gripe inn, eller hvis man ikke forholder seg aktivt til klimaet i egen avdeling. Dersom man unnlater å handle når noen av ens medarbeidere er i konflikt, eller når noen behandler en kollega dårlig, kan dette dermed oppfattes som at en stilltiende aksepterer mobbing, eller at kvaliteten på de mellommenneskelige relasjonen ikke er så viktig.

### *Ofrenes symptomer på posttraumatisk stress*

Sammenlignet med undersøkelser av posttraumatisk stresslidelse i grupper eksponert for en konkret fysisk trussel (jf. DSM-IV kriteriene), for eksempel FN-observatører og hjelpepersonell i krigssone (Andersen & Tysland, 1998) og helsepersonell utsatt for fysisk aggresjon i arbeidet (Walsh & Clarke, 2003), viser resultatene at ofrene for destruktiv ledelse skårer høyere på traumatiseringssymptomene enn det som ble funnet i de nevnte grupper. Dette er funn som samsvarer med tidligere forskning, deriblant en studie av Leymann og Gustafsson (1996), hvor det ble rapportert at ofre for langvarig mobbing viste symptomer som i intensitet oversteg det symptombildet de fant hos blant annet lokomotivførere som i jobbsammenheng hadde vært utsatt for selvmordskandidater. I tillegg viser resultatene at symptomskårene blant ofrene for ledermobbing samsvarer med de skårene man finner hos personer utsatt for gjentatt

forfølgelsestrakassering (Kamphuis & Emmelkamp, 2001), en type sjikane som har enkelte fellestrekk med mobbing.

For å kunne forstå hvorfor de plagene vi finner hos ofre for mobbing sammenfaller så sterkt med symptomer på posttraumatisk stress, er det hensiktsmessig å klargjøre hvordan ofrene kan oppleve mobbing. Selv om mobbingen i det enkelte tilfelle ikke nødvendigvis innebærer en fysisk trussel i tråd DSM-IV kriteriene, kan handlingene likevel utgjøre en betydelig psykisk belastning. I dette ligger at selv om offerets *fysiske* integritet ikke skades, utsettes hans eller hennes *psykiske* integritet for alvorlige påkjenninger. Et slik resonnement støttes blant annet av en studie blant 318 personer i helse- og omsorgssektoren, der det ble funnet at verbal aggresjon hadde større innvirkning på ofrene enn fysisk aggresjon, samtidig som ofrene for verbal aggresjon hadde høyere traumatiseringskår (Walsh & Clarke, 2003). En mulig forklaring på hvorfor ikke-fysiske hendelser kan skape reaksjoner som sammenfaller med symptomer på posttraumatisk stress er dermed at den subjektive *opplevelsen* av en belastning kan ha vesentlig betydning i forhold til utvikling av en alvorlig stressreaksjon (Mikkelsen, 2001).

Ifølge Mikkelsen og Einarsen (2002) er det mobbingens effekt på offerets "indre" verden som er den utløsende faktor for ofrenes traumatisering. Med utgangspunkt i Janoff-Bulmans (1992) teori om "shattered assumptions" vektlegges det at vi som mennesker har fundamentale kognitive skjema som består av grunnleggende antakelser om at verden er god og meningsfull, og at vi selv som personer er verdifulle, hederlige og dyktige mennesker som fortjener andres anerkjennelse og respekt. I den grad en hendelse medfører at man må foreta omfattende og plutselige endringer i disse antakelsene, vil det av enkelte ofre kunne oppleves som traumatiserende fordi han eller hun har vanskelig for å omorganisere sitt verdensbilde på en så omfattende måte. I stedet for å løse den kognitivt-emosjonelle krisen som den traumatiske hendelsen har skapt, forblir vedkommende i en kronisk tilstand av kognitiv forvirring og angst (Mikkelsen, 2001). Begge deler er karakteristisk for posttraumatisk stress. I forhold til mobbing kan det tenkes at det å havne i en offerposisjon fører til at man opplever et misforhold mellom egne kognitive skjema og hendelser i omverdenen. Mange ofre vurderer seg selv som plikttoppfyllende og arbeidsomme mennesker (Brodsky, 1976; Zapf, 1999), og enkelte har en suksessfylt karriere bak seg. Opplevelsen av plutselig å få en rekke langvarige og negative handlinger rettet mot både egen person, og mot ens utførelse av arbeidsoppgaver, kan dermed tenkes å bidra til å ryste offerets grunnleggende antakelser om seg selv og andre. Forbindelsen mellom mobbing, grunnleggende antakelser og symptomer på posttraumatisk stress er forøvrig demonstrert i en studie av Mikkelsen og Einarsen (2002). Studien viste blant annet at 76% av i alt 118 ofre hadde tydelige symptomer på posttraumatisk stress, samtidig som ofrene hadde signifikant mer negative oppfatninger av seg selv, andre

og sin omverden, enn personene i en matchet kontrollgruppe.

En annen nærliggende forklaring på sammenhengen mellom mobbing og symptomer på posttraumatisk stress kan være endringer i ofrenes "sense of coherence" (opplevelse av sammenheng/koherens) (Antonovsky, 1987). I dette begrepet inngår evnen til å oppleve verden som mindre stressende, til å mobilisere ressurser i møte med stress, og å til å inneha motivasjon og ønske om å mestre (Antonovsky, 1987). I en studie av sammenhengen mellom vold på arbeidsplassen og stressreaksjoner ble det funnet at sense of coherence fungerte som en mediator mellom vold og stressreaksjoner. Arbeidstakere utsatt for vold hadde en klart svakere koherensopplevelse enn personer som ikke hadde vært utsatt for denne type handlinger (Høgh & Mikkelsen, 2005). Selv om vold og mobbing er ulike fenomen, er ikke forskjellene større enn at det kan tenkes at redusert opplevelse av koherens kan være en mulig forklaring på stressreaksjoner som følger av mobbing, enten ved at mobbing fører til redusert koherens eller ved at personer som allerede opplever lav koherens er mer utsatt for mobbing.

En tredje mulig forklaring på sammenhengen mellom mobbing og stressreaksjoner, som også vil være nært relatert til de to foregående, kan være ofrenes årsaksforklaringer. Ifølge attribusjonsteori vil en persons forklaringer på en uventet, uønsket eller på annen måte uvanlig hendelse, ha konsekvenser for hvordan vedkommende reagerer på hendelsen (Weiner, 1985). Med henblikk på symptomer på posttraumatisk stress vil ofrenes forklaringer med andre ord ha betydning for stressreaksjonens utvikling (Joseph, Yule, & Williams, 1993). Flere undersøkelser peker i retning av at særlig en pessimistisk attribusjonsstil, det vil si en vedvarende tendens til å forklare negative hendelser ut i fra indre, globale og stabile årsaker, er relatert til både klinisk depresjon og symptomer på posttraumatisk stress (se for eksempel Gray, Pumphrey, & Lombardo, 2003; Peterson & Seligman, 1984).

Noe forenklet vil en person utsatt for negative handlinger, for eksempel i form av mobbing, gjøre attribusjoner angående mobbingens årsakslokalisering ("Var det noe med meg?"), mobbingens stabilitet og globalitet over tid og situasjoner ("Er det noe som kan endres?") og mobbingens kontrollerbarhet ("Er det noe jeg kan endre?"). Vår påstand er at de definisjonsmessige kjennetegn ved mobbing, dvs. ulikheter i styrkeforhold mellom partene og opplevelse av mobbehandlingene som langvarige og repeterende kan virke inn på disse attribusjonene i retning av en pessimistisk attribusjonsstil, og dermed også på utvikling av posttraumatisk stress. I forhold til årsakslokalisering er det kanskje mer sannsynlig at offeret attribuerer mobbingens opphav til "det er noe med meg" når man utsettes for mobbing fra leder, dvs. en person som ofte er i posisjon til å definere hva som er rett og galt, enn når man mobbes av en person på et mer jevnbyrdig nivå. I tillegg vil antall personer som mobbes av leder kunne virke inn. Er man enslig offer, er

det sannsynligvis større sjanse for at man opplever årsaken som knyttet til egen person, enn hvis man er en av flere som mobbes. For attribusjon av stabilitet kan både tidsaspektet og gjentakelse av handlingene virke inn på en slik måte at hver gang mobbeofferet opplever en negativ hendelse, vil han eller hun få sin opplevelse av mobbingen forsterket i form av bekreftelse. Ifølge Leymann og Gustafsson (1996) vil nettopp den lange varigheten av en mobbekonflikt medvirke til å undergrave offerets selvtillit og psykiske helse. For attribusjon av kontrollerbarhet vil styrkeforskjellen mellom partene spille inn, ved at offeret har vanskeligheter med å unnsnippe mobbingen og de negative belastninger den påfører.

### *Lederatferder og symptomer på posttraumatisk stress*

Tyrannisk ledelse var den eneste lederatferden som viste signifikant sammenheng med alle tre symptomgruppene i posttraumatisk stress. Videre analyser viste at sammenhengene besto også etter at det ble kontrollert for effekten av negative handlinger. I forhold til tyrannisk ledelse synes dermed også andre egenskaper, utover selve mobbehandlingene, å påvirke ofrenes reaksjoner. Mulige egenskaper kan være leders makt og hvor lang tid vedkommende sitter i lederposisjonen. Ifølge Einarsen og medarbeidere (2002) vil tyranniske ledere ofte inneha lederstillingen over lengre tid, selv om underordnede uttrykker misnøye med lederen. Denne antakelsen er basert på at slike ledere, gjennom sin sterke oppgaveorientering, ivaretar bedriftens arbeidsoppgaver og målsettinger, noe som på sin side tilfredsstiller de økonomiske krav som for eksempel bedriftsstyre og aksjonærer setter til virksomheten. Tyranniske ledere kan med andre ord være vanskelige å bekjempe fordi underordnede og lederens egne overordnede kan ha svært ulik oppfatning av hvor effektiv og konstruktiv han eller hun er. Mens medarbeidere kan oppleve den tyranniske leder som krenkende eller fryktinduserende, vil sideordnede eller overordnede ledere, som i mindre grad er i et sårbart avhengighetsforhold til den tyranniske leder, kunne betrakte lederatferden som "direkte" eller som "effektiv". En mulig konsekvens av dette er at den tyranniske leder vil ha mulighet til å mobbe ansatte over en lengre tidsperiode, samtidig som styrkeforholdet mellom mobber og offer vil være markant ved at lederen opprettholder et solid grunnlag for maktutøvelse gjennom den støtten han eller hun mottar fra egne ledere ved at arbeidsoppgaver gjennomføres. I et attribusjonsperspektiv vil disse egenskapene ved den tyranniske lederatferd således øke sannsynligheten for at offeret attribuerer mobbingen som stabil og lite kontrollerbar. Ifølge vårt tidligere resonnement vil dette med andre ord kunne bidra til utviklingen av senskader i form av symptomer på posttraumatisk stress.

At kjennetegn ved den tyranniske lederatferden, eksempelvis varighet og makt, har betydning for symptomskårene, understøttes ved at avsporet ledelse ikke viste tilsvarende sammenheng med symptomforekomst, til tross for at disse to lederatferdene korrelerte tilnærmet like sterkt med negative handlinger. Selv om avsporet ledelse teoretisk sett har felles kjennetegn med tyrannisk ledelse, for eksempel en negativ medarbeiderorientering, er det forventet at den avsporede leder sjelden blir sittende i sine lederstillinger over lengre tid, ettersom de ikke i tilstrekkelig grad ivaretar virksomhetens produksjonsmål (Einarsen, Skogstad, Aasland et al., 2002). Dersom den avsporede leder opptrer slik at bedriften taper penger eller oppdrag, vil dette sannsynligvis påvirke hvor lenge vedkommende forblir i stillingen. Enten avsporingen skyldes en lat eller bekvem arbeidsstil, eller sosial eller faglig inkompetanse, vil ledere med en slik atferd ha mindre grunnlag for mobbing enn den tyranniske leder, fordi deres maktgrunnlag og injurierende kraft er svakere.

Ut fra den modellen for lederatferd som vi har benyttet, var et noe overraskende funn at atferder knyttet til både konstruktiv ledelse og tyvaktig ledelse ble assosiert med mobbende lederne, samtidig som disse lederatferdene også var forbundet med symptomer på posttraumatisk stress. Begge disse atferdstypene er antatt å være positivt rettet overfor mennesker, og skal dermed i teorien ikke være assosiert med mobbing. En mulig forklaring kan være at selv om lederne som mobber primært fremviser en atferd med negativ menneskeorientering, kan de også variere sine handlinger ut fra situasjon og involverte personer. Dette er en type leder som samsvarer med det Kile (1990a) betegner som "den uprediktable skiftende leder". En slik leder kjennetegnes ved at vedkommendes atferd kan variere fra eksplosivt raseri med uhemmede utskjellinger til elskverdige, spontane handlinger. En konsekvens av at lederen fremviser en rekke forskjellige atferdstyper, både positive og negative, kan være at vedkommende oppfattes som forholdsvis uforutsigbar og vanskelig å forholde seg til. Sett i forhold til den attribusjonsteoretiske forklaringen vi har gitt på ofrenes utvikling av symptomer på posttraumatisk stress, vil en slik upredikerbar leder kunne bidra til at offeret opplever mobbingen lite kontrollerbar og inngi en følelse av hjelpsløshet.

### *Noen metodologiske betraktninger*

En begrensning ved de statistiske analysene som er benyttet i den foreliggende studien, deriblant korrelasjons- og regresjonsanalysene, er at de ikke gir informasjon om *retningen* på sammenhengen mellom de ulike variablene. Assosiasjonen mellom symptomer på posttraumatisk stress og destruktiv ledelse/mobbing kan være flersidig, og det eksisterer, naturlig nok, ingen eksperimentelle studier som forteller om direkte årsakssammenhenger. Selv om vi i denne

artikkelen opererer ut fra en teoretisk antakelse om at mobbing og destruktiv ledelse forårsaker symptomer på posttraumatisk stress, kan det også tenkes at personer med slike symptomer har større risiko for å bli utsatt for mobbing fra overordnede. Personer som er traumatisert kan for eksempel ha en opptreden preget av sosial tilbaketrekking, usikkerhet og engstelse, noe som igjen gjør at de lettere blir ofre for andres aggresjon. Einarsen og medarbeidere (1994) hevder at personer med psykiske problemer, lav selvillit og høy engstelighet lettere føler seg mobbet og trakassert enn andre. Det er derfor mulig at ofre for mobbing kan ha generelt større vanskeligheter enn andre med å forsvare seg i situasjoner hvor de blir utsatt for andres aggressivitet. Det kan også tenkes at personer med relativt svakt utviklede sosiale ferdigheter lettere vekker irritasjon og frustrasjon hos andre, og at de dermed også lettere blir innblandet i konflikter som de ikke makter å håndtere.

Det finnes også den mulighet at sammenhengen mellom destruktiv ledelse og symptomer på posttraumatisk stress kan være påvirket av felles bakenforliggende årsaksfaktorer, for eksempel stabile atferdsmønstre eller bestemte personlighetstrekk (Matthiesen & Einarsen, 2001). Einarsen (2000) har beskrevet en personlighetsprofil blant personer utsatt for mobbing som er preget av hypersensitivitet, mistenksomhet, sinne og tendens til å rasjonalisere egen atferd. En slik profil vil både kunne utløse mobbing og ha innvirkning på hvorvidt ofrene opplever en hendelse som belastende eller traumatisk. Et annet særtrekk ved mange mobbeofre er at de i konfliktsituasjoner reagerer med å bli mer aktive og pågående enn andre (Einarsen, 2000). Det kan derfor tenkes at deres reaksjoner på lederens negative handlinger, fungerer som en forsterkningsmekanisme på lederen, dvs. at det for lederen del finner sted en assosiativ styrkning av forbindelsen mellom lederen handling og offerets reaksjonsmåte. Dermed øker sannsynligheten for at lederen vil gjenta negative handlinger. Det oppstår med andre ord en ond sirkel, der lederen vil fortsette å mobbe underordnede som tilkjennegir bestemte reaksjoner på lederen atferd, mens han eller hun ikke vil mobbe ansatte som viser liten eller ingen respons. En slik forklaring innebærer med andre ord at mobbing sees i et interaksjonsperspektiv. Lederen mobber ikke i et vakuum. Mobbing i arbeidslivet kan meget godt være et produkt av samhandling mellom minst to aktører (Einarsen, Raknes, Matthiesen et al., 1994).

Sosial ønskverdighet, det vil si at deltakerne svarer "positivt" eller "negativt" avhengig av undersøkelsens formål, eller avhengig av forskernes forventninger om bestemte resultater, er et annet mulig problem (jfr. Crowne & Marlowe, 1964). For enkelte ofre for mobbing kan det tenkes at de ønsker å tydeliggjøre den vanskelige konflikten de har vært igjennom ved å oppgi høyere frekvens av negative handlinger enn hva som faktisk var tilfelle. Underrapportering av omfanget av negative handlinger er imidlertid også mulig. Einarsen og Skogstad (1996) hev-

der at underrapportering primært finner sted fordi det kan være belastende for ens selvbilde å innrømme at en er et mobbeoffer. Underrapportering kan også være en konsekvens av at de negative hendelsene har funnet sted lang tilbake i tid, slik at det er vanskelig for å spesifikt erindre detaljer eller episoder (Walsh & Clarke, 2003).

Deltakerne i denne undersøkelsen kan ikke regnes som representative for norske mobbeofre generelt. Utvalget er grunnlagt i en kombinasjon av skjønnsmessig utvelgelse og selvseleksjon, og kjennetegnes ved å være kvinnedominert, med høyere utdanning, samt at de er eldre, sammenlignet med tverrsnittet av norske arbeidstakere. At samtlige informanter er rekruttert blant medlemmene av støtteforeninger for mobbeofre, gjør det sannsynlig at det forekommer utvalgsskjevheter. Mobbeofre som aktivt søker støtte og hjelp gjennom å melde seg inn i en støtteforening, kan skille seg fra lidelsesfeller som ikke tar et slikt initiativ (Zapf et al., 2003). Blant annet kan det tenkes at ofre som søker hjelp har opplevd en annen type mobbekonflikt enn ofre som forholder seg passivt til egen situasjon. Det er naturligvis også mulig at medlemmer av støtteforeninger er forholdsvis ressurssterke personer som har høyere utdanning eller en spesiell arbeidslivsbakgrunn (Einarsen et al., 1999). Ressurssterke mennesker oppsøker i større grad støtte og hjelp i problematiske situasjoner enn personer med mindre ressurser (Jacobsen, Jensen, & Aarseth, 1982).

### Konklusjon

Resultatene viser at mobbing fra ledere kan relateres til bestemte lederatferder. Særlig slike ledere som vi her har betegnet som tyranniske og laissez-faire synes å være forbundet med mobbing og trakassering. Studien har også vist at mobbing fra overordnede er assosiert med symptomer på posttraumatisk stress hos ofrene for handlingene. Vi har foreslått at ofrenes fortolkninger og årsaksattribusjon, sammen med kjennetegn ved mobbingen som fenomen, kan være en viktig mekanisme for å forstå den observerte sammenheng. Det finnes imidlertid ikke empiri som bekrefter eller avkrefter attribusjon som medierende mekanisme i forholdet mellom mobbing og psykisk helse. Ytterligere forskning som kan kaste lys over slike medierende mekanismer er derfor nødvendig.

I likhet med de fleste andre undersøkelser om mobbing i arbeidslivet, har denne studien utelukkende basert seg på ofrenes vinkling av en mobbekonflikt. For å unngå for selektiv og ensidig kunnskap om hvordan en mobbekonflikt forløper og utvikler seg, bør man i fremtiden prøve å hente inn informasjon også fra andre parter i aktuelle saker, dvs. at man anlegger et *dyadisk* og *interaksjonsdynamisk* perspektiv på mobbekonflikter (Matthiesen, Aasen, Holst, Wie, & Einarsen, 2003). Dette vil gi et mer nyansert bilde av både konflikten og bidragene fra de invol-

verte. I forhold til destruktiv ledelse vil det være spesielt interessant å tydeliggjøre lederens oppfatning av både årsaker til og utviklingen av konflikten. Også øvrige arbeidskollegaers vurdering av lederatferd og lederstil med henblikk på mobbing vil kunne bidra med verdifull teoretisk og praktisk innsikt på et viktig område i arbeidslivet.

## REFERANSER

- Andersen, A., & Tysland, I. (1998). *Krigens skjulte ofre – Hvem er de? Upublisert rapport*. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
- American Psychiatric Association (2000). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders. Fourth Edition (Text Revision)*. Washington, DC.: American Psychiatric Association.
- Astin, M. C., Layne, C. M., Camilleri, A. J., & Foy, D. W. (1994). Posttraumatic stress disorder in victimization-related trauma. *New Directions for Mental Health*, 64, 39-54.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. J. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283-301.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of leadership. Theory, research and managerial applications* (Vol. 3). New York: The Free Press.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998). Two faces of the powerless. Coping with tyranny in organizations. In R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), *Power and influence in organizations* (pp. 203-219). London: Sage.
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjeltbäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. MA. Toronto: Lexington Books, D.C.
- Brown, R. (2000). *Group processes* (2 ed.). Oxford: Blackwell Publishers.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Creamer, M. (2000). Posttraumatic stress disorder following violence and aggression. *Aggression and Violent Behavior*, 5(5), 431-449.
- Creamer, M., Bell, R., & Failla, S. (2003). Psychometric properties of the Impact of Event Scale – Revised. *Behaviour Research and Therapy*, 41, 1489-1496.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1964). *The approval motive. Studies in evaluative dependence*. New York: Wiley.
- Einarsen, S. (2000). Mobbing i arbeidslivet: Hva, hvem, hvordan og hvorfor? In S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (pp. 167-182). Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., & Hellesøy, O. H. (1996). Mobbing i arbeidslivet – lederes og ledelsens rolle. *Praktisk økonomi og ledelse*, 2, 101-107.
- Einarsen, S., & Hoel, H. (2002). *The negative acts questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work*. Unpublished manuscript, Bergen.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 3-30). London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Matthiesen, S. B., & Mikkelsen, E. G. (1999). *Tiden leger alle sår? Senvirkninger av mobbing i arbeidslivet*. Bergen: Institutt for samfunnspsykologi Universitetet i Bergen.
- Einarsen, S., & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 127-144). London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247-263.

- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality. An exploratory study. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381-401.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S. B., & Hellesøy, O. H. (1994). *Mobbing og harde personkonflikter. Helsefarlig samspill på arbeidsplassen*. Bergen: Sigma Forlag.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S. B., & Hellesøy, O. H. (1996). Helsemessige aspekter ved mobbing i arbeidslivet. Modererende effekter av sosial støtte og personlighet. *Nordisk Psykologi*, 48, 116-137.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Løseth, A. M. S. B., & Aasland, M. S. (2002). *Destructive leadership: A behavioural model*. I Forskning ved Institutt for samfunnspsykologi 2002. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S., & Løseth, A. M. S. B. (2002). Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser. In A. Skogstad & S. Einarsen (Eds.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (pp. 233-254). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ekvall, G., Frankenhaeuser, M., Gunnarsson, E., & Parr, D. (2002). *Ledarstil – ledarstress – arbeidsklima – medarbetarreaktioner. Studier av kvinnlige och mannlige chefar och deras medarbetare*. Stockholm: Stockholms Universitet – FARådet.
- Gray, M. J., Pumphrey, J. E., & Lombardo, T. W. (2003). The relationship between dispositional pessimistic attributional style versus trauma-specific attribution and PTSD symptoms. *Journal of Anxiety Disorders*, 17, 289-303.
- Hare, A. P. (1965). *Handbook of small groups research*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2001). Origins of bullying: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying. In N. Tehrani (Ed.), *Building a culture of respect: Managing bullying at work* (pp. 3-19). London: Taylor & Francis.
- Høgh, A., & Mikkelsen, E. G. (2005). Is sense of coherence a mediator or moderator of relationships between violence at work and stress reactions. *Scandinavian Journal of Psychology*, 46, 429-437.
- Jacobsen, K. D., Jensen, T. Ø., & Aarseth, T. (1982). Fordelingspolitikens forvaltning. *Sosiologi i dag*, 3, 29-46.
- Janoff-Bulman, R. (1992). *Shattered assumptions. Towards a new psychology of trauma*. New York: The Free Press.
- Joseph, S., Yule, W., & Williams, R. (1993). Post-traumatic stress: Attributional aspects. *Journal of Traumatic Stress*, 6, 501-513.
- Kamphuis, J. H., & Emmelkamp, P. M. G. (2001). Traumatic distress among support-seeking female victims of stalking. *American Journal of Psychiatry*, 158, 795-798.
- Kile, S. M. (1990a). *Helsefarleg leierskap. Ein eksplorerande studie*. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Kile, S. M. (1990b). *Helsefarlige ledere – og medarbeidere*. Oslo: Hjemmets Bokforlag.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., & Vathera, J. (2001). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine*, 57, 656-660.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-275.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior* (7 ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 335-356.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(3), 335-356.
- Matthiesen, S. B., Aasen, E., Holst, G., Wie, K., & Einarsen, S. (2003). The escalation of conflict: A case study of bullying at work. *International Journal of Management and Decision Making*, 4, 96-112.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- McNesse-Smith, D. (1995). Job satisfaction, productivity, and organizational commitment. The result of leadership. *Journal of Nursing Administration*, 25(9), 17-26.
- Mikkelsen, E. G. (2001). Mobning i arbejdslivet: Hvorfor og for hvem er den så belastende. *Nordisk Psykologi*, 53(2), 109-131.
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish worklife: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 393-414.
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 87-111.
- 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.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L., & Smith, M. (1998). Victims of workplace bullying in Ireland. *The Irish Journal of Psychology*, 19(2-3), 345-357.
- Packard, S. H., & Kauppi, D. R. (1999). Rehabilitation agency leadership style. *Rehabilitation Counselling Bulletin*, 43, 5-11.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (1984). Causal explanations as a risk factor for depression: Theory and evidence. *Psychological Review*, 91, 347-374.
- Rayner, C., & Cooper, C. L. (2003). The black hole in "bullying at work" research. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 47-64.
- Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2002). *Workplace bullying. What we know, who is to blame, and what can we do?* London: Taylor & Francis.
- Renck, B., Weisæth, L., & Skarbö, S. (2001). Stress reactions in police officers after a disaster rescue operation. *Nordic Journal of Psychiatry*, 56(1), 7-14.
- Scnurr, P. P., Friedman, M. J., & Bernardy, N. C. (2002). Research on posttraumatic stress disorder: Epidemiology, pathophysiology, and assessment. *Psychotherapy in practice*, 58(8), 887-889.
- Scott, M. J., & Stradling, S. C. (1992). *Counselling of Post Traumatic Stress Disorder*. London: Sage.
- Shackleton, V. (1995). *Business leadership*. London: Routledge.
- Skogstad, A. (1997). *Effects of leadership behaviour on job satisfaction, health and efficiency*. University of Bergen, Bergen.
- Tehrani, N. (2004). Bullying: A source of chronic post traumatic stress. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(358-366).
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Thylefors, I. (1987). *Syndabocker. Om utstötning och mobbning i arbetslivet*. Stockholm: Natur och Kultur.
- UNISON. (1997). *UNISON's members' experience of bullying at work*. London: UNISON.
- Vartia, M. (1991). *Bullying at workplaces*. Paper presented at the Towards the 21st century. Work in the 1990s. International Symposium on Future trends in the Changing Working Life, Helsinki.
- Vartia-Väänänen, M. (2003). *Workplace bullying – a study on the work environment, well-being and health*. University of Helsinki, Helsinki.
- Walsh, B. R., & Clarke, E. (2003). Post-trauma symptoms in health workers following physical and verbal aggression. *Work & Stress*, 17(2), 170-181.
- Weaver, A. (2000). Can post-traumatic stress disorder be diagnosed in adolescence without a catastrophic stressor? A case report. *Clinical Child Psychology and Psychiatry*, 5, 77-83.
- Weiner, B. (1985). "Spontaneous" causal thinking. *Psychological Bulletin*, 97(1), 74-84.
- Weiss, D., & Marmar, C. (1997). The Impact of Event Scale – Revised. In J. Wilson & T. Keane (Eds.), *Assessing psychological trauma and PTSD* (pp. 399-411). New York: Guilford.
- Williams, K. D. (2001). *Ostracism. The power of silence*. New York: The Guilford Press.
- Williams, K. D., Shore, W. J., & Grahe, J. E. (2000). The silent treatment: Perceptions of its behaviors and associated feelings. *Group Processes and Intergroup Relations*, 1, 117-141.
- Zapf, D. (1999). Organizational work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.

- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (pp. 103-126). London: Taylor & Francis.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*, 215-237.
- Aasland, M. S., & Løseth, A. M. S. B. (2002). *Destruktiv ledelse – En viktig komponent i en helhetlig modell for lederatferd*. Bergen: Universitetet i Bergen.